

**UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRES  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y  
FINANCIERAS  
CARRERA DE ECONOMIA**



**“IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS PARA EL  
INCENTIVO DEL MICRO-AHORRO EN LA CIUDAD  
DEL ALTO, CASO: LOS ANDES F.F.P.”**

**POSTULANTE : CÉSAR JOSÉ BÉJAR LARREA**

**TUTOR: Lic. JAVIER LOAYZA**

**La Paz Diciembre de 2004**

*DEDICATORIA*

*A mi querida madre Graciela Larrea*

*. a mi esposa Lizeth*

*a mis hijos*

*Yomara y Marwin*

*Amis suegros Hugo y Marina.*

*A mis hermanos Alberto, Jhaneth mi sobrino Dylan*

*Mi cuñado Fernando*

*Y mis cuñadas Evelin y Eliana.*

## INDICE

<b>Dedicatoria</b>	<b>Pag.</b>
<b>RESUMEN</b>	
<b>I SECCION DIAGNOSTICO</b>	
<b>Capitulo I. : Marco Teórico y Conceptual.</b>	<b>1</b>
<b>Capitulo II. : Sector Microfinanciero.</b>	<b>24</b>
<b>Capitulo III: Marco Normativo y regulativo</b>	<b>30</b>
<b>Capitulo IV. : Los Andes Fondo Financiero Privado S.A.</b>	<b>37</b>
<b>Capitulo V.: Conclusiones de la Sección Diagnostico</b>	<b>42</b>
<b>II SECCION PROPOSITIVA</b>	<b>43</b>
<b>III SECCION CONCLUSIVA</b>	<b>51</b>
<b>IV BIBLIOGRAFIA</b>	
<b>V ANEXOS</b>	

## RESUMEN

El presente trabajo tiene como finalidad el de crear de estrategias para incentivar el micro ahorro dentro de la Caja Los Andes, específicamente la agencia de Villa Bolívar.

En la primera parte se tiene un relación descriptiva e interpretativa del contexto en el cual se manejan la micro-finanzas, el marco regulatorio y elementos institucionales de la Caja Los Andes también se detallan los principales elementos de investigación y la conceptualización las principales variantes del trabajo.

En la segunda parte se propone las alternativas de elaboración de estrategias y se propone la implementación de las mismas.

En la última parte se describe las conclusiones arribadas dentro de la investigación y las recomendaciones del trabajo.

## **ANTECEDENTES**

El ámbito en el que se desarrolla la presente investigación es el sector microfinanciero en la ciudad del Alto. Este sector microfinanciero son servicios financieros en escala mucho menores a los de la Banca tradicional, el cual esta dirigido a la población de escasos recursos que no tiene accesos a estos servicios tradicionales

Este sector a cobrado relevancia ya que con el éxito empresarial de sus presentantes es reconocido mundialmente, este se vale por la introducción de nuevas tecnologías adecuadas al sector.

En los mediados de los ochenta la Organizaciones no Gubernamentales (ONGs), realizaron profundización de este mercado para poder satisfacer esta demanda. A medida que estas instituciones fueron formalizando su trabajo alcanzaron un nivel adecuado de conocimiento de este sistema. Esta alcanzan su meta al convertirse en Fondos Financiero Privados (F.F.P).

Esta sociedades anónimas, constituidas como entidades no bancarias tienen la formalización y autorización de los entes reguladores del sector, Así dentro de esta se encuentra Caja Los Andes F.F.P. S.A. que al igual que otras instituciones nace la misma manera

Caja Los Andes F.F.P. S.A. es una institución especializada en brindar servicios de microfinanzas, con gran éxito en este mercado alcanzando una presencia nacional, dentro este escenario esta la regional de El Alto que es una de las principales representantes del sector.

## **Identificación Del Problema De Investigación**

En la actualidad el sector microfinanciero cuenta con tipos principales, los Fondos Financieros Privados y las Cooperativas de Ahorro y Préstamo mas un entidad Bancaria (Banco Solidario).

Dentro de este sector en el cual se mueven estas entidades para el ámbito geográfico del la ciudad de El Alto se identificó los siguientes problemas:

- Las pequeñas unidades familiares no ahorran, por tanto no demandan instrumentos de ahorro financiero, por que se encuentran en un nivel cercado a la subsistencia y todo excedente se consume.

- El ahorro informal tiene mayor credibilidad por el uso domésticos de los recursos, la personas de escasos recursos no entienden las finanzas formales.

- Los costos de movilizar ahorros pequeños y de bajo volumen son demasiados altos, por lo que no es rentable movilizar esos recursos.

- La búsqueda de rentabilidad y eficiencia en sus operaciones como sociedades anónimas, ha originado que dejen de atender prioritariamente a sus clientes originales.

- La limitada capacidad financiera para la inversión en el establecimiento de productos de deposito.

## **Formulación del problema**

Por lo anteriormente descrito se resume en la siguiente pregunta

**¿Por qué las estrategias formuladas por Caja Los Andes no son tan efectivas para la movilización de microahorro en el sector microfinanciero de la ciudad de El Alto?.**

## **OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **Objetivo General**

Mediante el análisis de los problemas que enfrenta la Caja Los Andes, se pretende establecer criterios para diseñar estrategias que incrementen la captación de recursos de este grupo meta.

### **Objetivos Específicos**

- Desarrollar conceptos referidos a la movilización de ahorros
- Describir la caracterización del sector microfinanciero.
- Caracterizar la demanda de los Micro y pequeños empresarios.
- Analizar la capacidad y las formas habituales de ahorro de los microempresarios.

### **Justificación**

El presente estudio podrá arribar a conclusiones valederas para futuros estudios que profundicen este problema.

En el aspecto social esta serán potencialmente para el microempresario ya que este podrá acceder a productos de ahorro que satisfagan sus necesidades de seguridad, liquidez y otros.

### **ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN**

Para el estudio el ámbito geográfico será ciudad de El Alto, con un principal enfoque en sector *Sur de esta ciudad*.

Este trabajo se regirá dentro el aspecto legal que regulada en la “Ley de Bancos y Entidades Financieras”.

# I

## SECCION DIAGNOSTICO

### Capitulo I. Marco Teórico y Conceptual

#### 1.1. Sistema Financiero y principales elementos.

Para concebir la idea de Sistema Financiero revisaremos el término Finanzas palabra de origen francés muy utilizada en Latinoamérica; se usa como sinónimo de hacienda, caudal, dinero y banca. Se habla de finanzas para referirse al mundo de los negocios, de la banca y general, de cualquier aspecto económico.<sup>1</sup>

El sistema financiero es el conjunto de entidades financieras y otras instituciones que hacen el papel de intermediarios financieros, es decir efectúan la intermediación entre la oferta y la demanda de recursos financieros, ya sean públicos como privados, captando recursos monetarios y colocándolos estos mediante operaciones de crédito.

Entre sus principales objetivos del Sistema Financiero son:

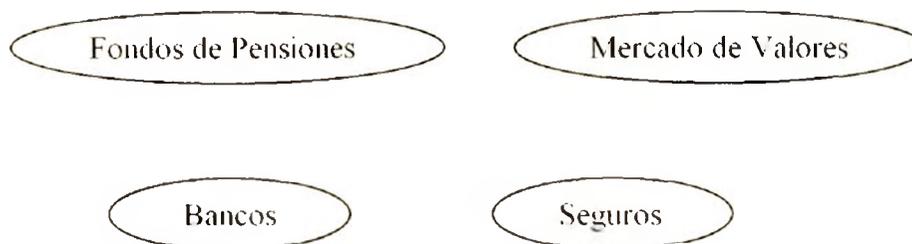
- a) Estimular el ahorro interno y la financiación externa a través de préstamos y crédito.
- b) Orientar adecuadamente la colocación de recursos financieros.
- c) Asegurar la utilización racional y sistemática de los recursos financieros.
- d) Promover el crecimiento de entidades públicas y privadas.
- e) Contribuir al proceso de estabilización y desarrollo económico del país, a través del flujo de captaciones crecientes y transparentes.

---

<sup>1</sup> ZORRILLA A. Santiago y MENDEZ José "Diccionario de Economía"; México Pág 88

### 1.1.1. Estructura del Sistema Financiero.

Esta conformada por las siguientes entidades :



Por el sector que nos interesa tenemos:

1. **Banco Central de Bolivia.** Es la institución que representa al gobierno y se constituye en el eje del sistema financiero, su objetivo es crear, promover y mantener las condiciones monetarias, cambiarias y crediticias adecuadas para el desarrollo de la economía del país.
2. **Bancos del Sistema.** Está conformado por todos los bancos ya sean estos comerciales, estatales o especializados.
3. **Otras Instituciones Financieras.** Está conformados por las Mutuales de ahorro, Casas de Cambio, Cooperativas, Almacenes Generales de Depósitos, Fondos Financieros Privados.

### 1.1.2. Concepto de Banco.

Institución que realizan todas las operaciones correspondientes al ejercicio de la banca especializada moderna. Es decir, la banca múltiple realiza las funciones de intermediaria entre el público ahorrador y los usuarios del crédito, a través de sus departamento de ahorro, de depósito, financiero, hipotecario, fiduciario y de capitalización. La banca múltiple es una organización muy moderna del sistema bancario, que surgió por las propias necesidades del sistema y permite captar mayores recursos del público y canalizar créditos en forma creciente. La banca múltiple provoca también mayor concentración y centralización de capital en pocas manos. La banca múltiple forma parte del sistema financiero de un país y opera en le mercado de dinero y de capital debido a que sus transacciones son a corto y largo plazo.

Banco es una institución financiera cuya actividad principal es la intermediación pública de recursos financieros. También se puede decir que un banco es una institución pública o privada debidamente autorizado por la Ley General de Bancos, que capta dinero del público y otras entidades, en forma de depósitos y que conjuntamente con sus recursos pueda conceder colocaciones mediante préstamos.

### *Operaciones de un Banco*

Un banco realiza normalmente las siguientes operaciones:

1. **Operaciones Pasivas.** Son aquellas operaciones en las que el banco capta fondos o recursos de terceras personas ya sean estas naturales o jurídicas, que tienen un excedente de fondos.

Este tipo de operaciones convierte al banco en deudor por lo que representa una obligación a terceros en su pasivo.

Clasificación de las operaciones pasivas. Se clasifican en:

- a) *Captaciones del Público.* Son recursos provenientes del sector público o privado donde el depositante transfiere su propiedad o recursos al banco y este obliga a restituir la suma depositada.

Este tipo de depósito puede ser:

- *A la Vista:* Cuando el Banco se obliga a pagar parcial o totalmente el depósito efectuado en cualquier momento, ejemplo: Depósito en Cuenta Corriente, Depósito en Caja de Ahorro.
- *A Plazo:* Cuando el Banco se obliga a pagar el depósito mencionado después de un tiempo perentorio convenido entre partes.

- b) *Captaciones de Instituciones.* Son recursos provenientes de Bancos y corresponsales del país y del exterior, como también de otras instituciones, estos recursos pueden ser en moneda nacional o extranjera.

c) *Captaciones del BCB*. Son recursos financiados y captados para la banca a través de las líneas y programas de financiamiento del Banco Central de Bolivia.

d) *Recursos de Accionistas o Socios*. Son los recursos provenientes directamente de los socios o accionistas, es decir son aportes de los socios de aumento de capital.

2. **Operaciones Activas**. Son aquellas operaciones mediante las cuales un banco coloca, concede y otorga recursos monetarios a terceros, ya sean estos naturales o jurídicos, mediante diversas formas crediticias. Todas estas operaciones representan el activo del Banco, el mismo que se convierte en acreedor de terceros. Estas operaciones se denominan operaciones de cartera y se dividen en:

a) *Cartera Vigente*. Son las operaciones crediticias concedidas en distintas modalidades de préstamo, tienen la característica de estar vigente o actualizado entre partes.

b) *Cartera con atraso hasta 30 días*. Son créditos concebidos que no están cancelados y deben permanecer en esta cuenta máximo 30 días, para luego transferir al siguiente rubro.

c) *Cartera Vencida*. Son los créditos concedidos y que se caracterizan por estar vencidos, es decir no cancelado, en esta cuenta se mantienen por el espacio de 90 días

d) *Cartera en Ejecución*. Son créditos no cancelados y en proceso de recuperación por la vía legal

e) *Cartera Castigada*. Son los créditos que se declaran irrecuperables<sup>2</sup>

3. **Operaciones de Servicio**. Son aquellas operaciones que el banco otorga a los clientes, que también genera ingresos, como ser comisiones, recuperaciones y otros.

Entre los principales tenemos:

a) *Carta de Crédito*. Es una operación de comercio exterior donde los bancos otorgan seriedad, confiabilidad y seguridad a los importadores y exportadores, las cuales pueden ser nacionales o internacionales.

---

<sup>2</sup> Calificación de Cartera de Créditos

- b) *Cambios*. Las operaciones de cambio se ejecutan a través de la presentación de billetes y monedas, cheques del exterior y otros, estas operaciones pueden ser de compra y venta.
- c) *Giros*. Es otro de los servicios que presta el Banco a sus clientes que consiste en enviar o transferir dinero de una plaza a otra por los medios de comunicación que cuenta el banco, estos giros pueden ser nacionales e internacionales.
- d) *Cobranza*. Consiste en realizar las gestiones de aceptación de cobro de documentos a través de letras de cambio, estas cobranzas pueden ser locales, nacionales o del exterior.
- e) *Custodia de Valores*. Consiste en recibir de los clientes valores para resguardo y custodia, estos valores pueden ser acciones, bonos, títulos.
- f) *Cajas de Seguridad*. Consiste en alquilar a los clientes gavetas o casilleros de seguridad que se encuentran dentro de la bóveda del Banco perfectamente resguardadas.
- g) *Otros Servicios*. Se pueden mencionar alguno o algunos servicios como ser: las tarjetas de créditos, pago de impuestos, recepción de tributos, avales y fianzas, etc.

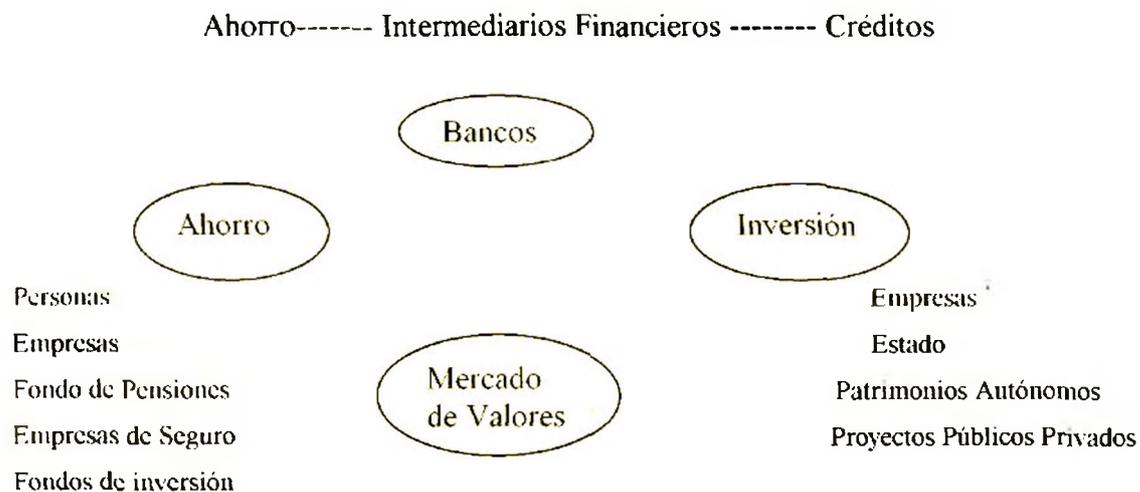
Otras operaciones son:

- a) *Operaciones Leasing*. Es una forma de actividad financiera, que consiste en la adquisición de bienes muebles e inmuebles por cuenta del Banco, para luego ofrecerlos en arrendamiento con opción a venta, logrando así que el cliente no tenga que intervenir capital alguno; para este tipo de operaciones el Banco fija un alquiler convenido entre partes.
- b) *Operaciones Factoring*. Consiste en conceder créditos sobre la cartera de los clientes, gestionando su cobro, asumiendo el riesgo y a la vez prestando asistencia técnica administrativa.

- c) *Operaciones Under Writing*. Consisten en conceder recursos financieros a los clientes sobre títulos (acciones) valores emitidos por las sociedades para su posterior colocación al mercado de valores.<sup>3</sup>

### 1.1.3. Intermediación Financiera

La intermediación financiera da eficiencia a la economía, al realizar a movilización de recursos provee un beneficio social asignando eficientemente los recursos y administrando mejor el riesgo, canalizando los ahorros hacia las inversiones mas rentables.



Los intermediadores financieros hacen algo mas que realizar el papel de intermediarios, ofrecen a los ahorradores un activo que constituyen un portafolio bien diversificado de activos, le puede ofrecer a este ahorrador pequeño una reducción del riesgo a través de la *diversificación*. Esto se logra mediante la *fusión* del excedente de fondos provenientes de muchos pequeños ahorradores, con los cuales se puede comprar una gran variedad de activos de numerosos prestatarios.

En una economía de trueque, la inversión, es decir, la compra de equipo productivo se puede llevar a cabo mediante el ahorro personal. Los inversionistas potenciales

<sup>3</sup> MEDOZA Luis Alberto; "Contabilidad de Bancos" :Editorial Educación y Cultura: 2002 ; Pág 36- 41

interesados en ampliar sus operaciones comerciales o iniciar una empresa, lo hacen consumiendo una menor parte de su ingreso y negociando los bienes reales que adquieren, por bienes de inversión.

Cuando una economía evoluciona del trueque el patrón monetario, a las personas les es mas fácil separar el acto de ahorrar del de invertir. Los inversionistas no tiene que ahorrar, pueden obtener de los ahorradores un poder adquisitivo generalizado. Pudiendo además devengar un interés sobre esta extensión del crédito. Los ahorristas no realizaran este intercambio en forma voluntaria a no ser que perciban un beneficio al hacerlo. Parte de la ganancia consiste en que el interés que perciben les permite consumir mas en el futuro. Los inversionistas obtienen ganancias porque pueden comenzar una nueva operación comercial o ampliar la existente.

Si los acontecimientos se desarrollan según lo previsto, los inversionistas podrán pagar un interés a los ahorradores a partir de las ganancias que obtiene de sus inversiones. Estas ventajas promueven el crecimiento económico y elevan el nivel de vida de la comunidad.

A medida que las economías evolucionan del trueque del dinero, apareció un nuevo negocio: la banca, al relacionar ahorristas con los inversionistas, los bancos ofrecieron el servicio como intermediarios, mediante el pago de una comisión.

Surgieron otras instituciones financieras, todo este proceso se conoce como intermediación financiera<sup>4</sup>.

Los individuos retiran sus ahorros de las instituciones financieras cuando la compra directa de valores financieros emitidos por las familias, cooperativas y otros ofrecen un tasa mas alta de rendimiento que la que le ofrece un cuenta de ahorro de un intermediador financiero es proceso se conoce como desintermediación .

---

<sup>4</sup> LEROY MILLER Roger. Pulsinelli Robert "Moneda y Banca" 2da Edición. Ed MacGraw- Hill España 1992 : Páginas 52-55

En su estructura mas simple la tasa de interés de mercado se establece en intersección de la oferta y demanda de créditos o fondos prestables. La oferta de fondos prestables esta formada principalmente el ahorro familias.

Los bancos crean pasivos a corto plazo, altamente liquidos mediante la aceptación de depósitos a la vista o a un termino ,posteriormente estos depósitos para comprar activos menos liquidos y mas largo plazo. Como resultado los bancos tiene un problema de liquidez potencial, sus pasivos son mas liquidos que sus activos.

El papel de la politica financiera debe ser el alentar a los ahorristas a utilizar activos financieros localizando con eficiencia la inversión para impulsar el desarrollo de instituciones financieras a través de una regulación clara y eficiente, eliminando obstáculos para el funcionamiento institucional, realzar la confianza pública en el sistema financiero.

#### **1.1.4. Movilización de Ahorro.**

La palabra movilización, según Olmos, implica el ordenamiento a una acción para alcanzar un objetivo. Una movilización de ahorros tiene por lo menos tres componentes: Convencimiento por parte de las personas a ahorrar una parte de sus ingresos, atraer el dinero hacia las instituciones financieras y mantener el dinero en las instituciones financieras y ponerlas a trabajar para el beneficio de la sociedad. Para la mejor comprensión del concepto revisaremos los conceptos de ahorro.

#### **1.1.5. El ahorro**

*El ahorro es la proporción del ingreso de una unidad económica cuyo consumo se pospone para el futuro. A su vez, el ahorro aumenta la riqueza y posibilita la acumulación de capital.*

Una definición económica del ahorro es la Dornbusch y Fischer que lo conceptualizan como la parte de la renta que no se consume. Otra definición es la que proponen que en

la que el ahorro es la acumulación de dinero a través de una restricción en el consumo del hogar o la formación de reservas de ganancia en la empresa.

### 1.1.5.1. Concepto De Ahorro

Según la Teoría Keynesiana del Ahorro utilizaremos los agregados para definir esta concepción:

$Y = C + I$  donde:  $Y$  = Producto Ingreso,  $C$  = Consumo Global y  $I$  = Inversión Global  
Tomando en cuenta la asignación de los recursos generados por el ingreso, el mismo se lo destina al consumo o ahorro

$$Y = C + S$$

Ahorro = Consumo postergado por determinación del individuo

$$C + S = Y = C + I$$

$$I = Y - C = S$$

La función de consumo describe la relación entre el consumo y la renta.

*Supongamos que la demanda de consumo aumenta con el nivel de renta:*

$$C = C + cY \quad C < 0; \quad 0 < c < 1$$

La variable “  $C$  ”, que es la ordenada en el origen, representa en nivel de consumo cuando la renta es cero.

La pendiente de la función de consumo en “ $c$ ” que es la propensión marginal a consumir (PMgC).

$(1 - c)$  es la proporción que no se gasta en consumo.

La renta o se gasta o se ahorra. Por tanto,  $(1 - c)$  se ahorra:  $S = Y - C$  (restricción presupuestaria).

El ahorro es una función creciente del nivel de la renta, ya que la propensión marginal a ahorrar, expresada por  $(s = 1 - c)$ , es positiva.

El ahorro se incrementa cuando se incrementa la renta.

Destacar la importancia del ahorro no implica menospreciar la del crédito y la de otros servicios financieros. Por el contrario, hacer énfasis en el ahorro es completar un

circuito en el que éste aparece como condición previa para que haya depósitos y estos como pre-condición para créditos.

La movilización de ahorros aumenta los recursos para la inversión productiva y permite un crecimiento de la economía en su conjunto, destacaremos tres factores importantes inherentes al tema: el nivel de los ingresos, el desarrollo del sistema financiero y la estabilidad económica del país.

La primera esta en función del ingreso, porque una parte se ahorra la otra se consume, por tanto cuanto mas altos son los ingresos mayores son las posibilidades de ahorro.

La segunda es la del sistema desarrollado financiero, que cuente con los suficientes productos para ofrecer al mercado

El tercer es la estabilidad económica puesto que esta condición es la que estimula a la población a ahorrar y por ende, a generar mas depósitos.

Los actuales productos financieros ofertados mayormente por entidades formales utilizan instrumentos como las caja de ahorro en dólares o bolivianos y depósitos a diferentes plazos, no existen limitaciones para retiros de acuerdo a las condiciones de cada institución financiera.

La política de remuneración de depósitos premia a los de mayor plazo y existen incentivos diferenciados para promover la captación y permanencia.

En un principio la mayor oferta estaba destinada a los créditos dentro de los Fondos Financieros Privados, teniendo así una visión unipolar.

Dentro del crecimiento de volumen de transacciones, políticas y las motivaciones se creó la necesidad de la promoción y movilización del ahorro popular

circuito en el que éste aparece como condición previa para que haya depósitos y estos como pre-condición para créditos.

La movilización de ahorros aumenta los recursos para la inversión productiva y permite un crecimiento de la economía en su conjunto, destacaremos tres factores importantes inherentes al tema: el nivel de los ingresos, el desarrollo del sistema financiero y la estabilidad económica del país.

La primera esta en función del ingreso, porque una parte se ahorra la otra se consume, por tanto cuanto mas altos son los ingresos mayores son las posibilidades de ahorro.

La segunda es la del sistema desarrollado financiero, que cuente con los suficientes productos para ofrecer al mercado

El tercer es la estabilidad económica puesto que esta condición es la que estimula a la población a ahorrar y por ende, a generar mas depósitos.

Los actuales productos financieros ofertados mayormente por entidades formales utilizan instrumentos como las caja de ahorro en dólares o bolivianos y depósitos a diferentes plazos, no existen limitaciones para retiros de acuerdo a las condiciones de cada institución financiera

La política de remuneración de depósitos premia a los de mayor plazo y existen incentivos diferenciados para promover la captación y permanencia.

En un principio la mayor oferta estaba destinada a los créditos dentro de los Fondos Financieros Privados, teniendo así una visión unipolar

Dentro del crecimiento de volumen de transacciones, políticas y las motivaciones se creo la necesidad de la promoción y movilización del ahorro popular

circuito en el que éste aparece como condición previa para que haya depósitos y estos como pre-condición para créditos.

La movilización de ahorros aumenta los recursos para la inversión productiva y permite un crecimiento de la economía en su conjunto, destacaremos tres factores importantes inherentes al tema: el nivel de los ingresos, el desarrollo del sistema financiero y la estabilidad económica del país.

La primera esta en función del ingreso, porque una parte se ahorra la otra se consume, por tanto cuanto mas altos son los ingresos mayores son las posibilidades de ahorro.

La segunda es la del sistema desarrollado financiero, que cuente con los suficientes productos para ofrecer al mercado

El tercer es la estabilidad económica puesto que esta condición es la que estimula a la población a ahorrar y por ende, a generar mas depósitos.

Los actuales productos financieros ofertados mayormente por entidades formales utilizan instrumentos como las caja de ahorro en dólares o bolivianos y depósitos a diferentes plazos, no existen limitaciones para retiros de acuerdo a las condiciones de cada institución financiera.

La política de remuneración de depósitos premia a los de mayor plazo y existen incentivos diferenciados para promover la captación y permanencia.

En un principio la mayor oferta estaba destinada a los créditos dentro de los Fondos Financieros Privados, teniendo así una visión unipolar.

Dentro del crecimiento de volumen de transacciones, políticas y las motivaciones se creó la necesidad de la promoción y movilización del ahorro popular

Las entidades financieras semiformales se encuentran en pleno diseño de productos y generar tecnologías adecuadas para el medio.

#### **1.1.5.2. Diferentes modalidades de ahorro y promovido**

Tenemos las principales concepciones:

- a) *Ahorro comunal*. Esta trabaja bajo una tecnología de bancos comunales promovida a favor de asociaciones de mujeres campesinas, donde el crédito está condicionado al ahorro y este servicio está asociado a un componente educativo. En este marco se encuentran principalmente entidades no reguladas, como: Pro Mujer Crecer Aned y otros.
- b) *Depósitos Solidarios*. Este producto se origina en los principios de pasanaku y cuya principal diferencia es que ese instrumento devengará intereses para el ahorrista. Los participantes conforman grupos de personas y a cumplimiento de ciclos establecidos por institución, para participar los interesados deben firmar un acuerdo con la institución.
- c) *Ahorro Salarial*. Este producto constituye una forma de captación en base al cobro de cheques correspondientes a los sueldos de empleados asalariados. El servicio consiste en que el interesado otorga a la institución financiera un poder para realizar el cobro de sus sueldos, la institución cobra una comisión muy baja por este servicio, que resulta favorable para el usuario.
- d) *Ahorro destinado*. Este producto incorpora el componente de programación para concretar un objetivo para el que se fija como meta ahorra, esta funciona que conforme a la finalidad de su ahorro estructura un plan de aportes que la entidad le exige cumplir a cabalidad, en un lapso de tiempo determinado los cuales no pueden ser retirados hasta cumplir el propósito. Es accesible en cuanto a los montos permitiendo ingresar al programa con aportes mínimos.

#### **1.1.5.3 Determinantes de la movilización de ahorros**

Para entender mejor las determinantes de la movilización de ahorro es necesario analizar los principios microeconómicos del complejo comportamiento individual. Esto requiere preguntarse cuáles variables afectan las decisiones de ahorro y consumo de las

unidades económicas, desarrollaremos el marco conceptual según U Tun Wai de acuerdo las tres circunstancias siguientes<sup>5</sup>.

**1.1.5.4. La capacidad de ahorro.** Que esta determinada por factores como el nivel de ingreso, la tasa de dependencia (numero de familias que dependen de los receptores de ingresos) y los niveles ya acumulados de riqueza.

**1.1.5.5. La disposición a ahorrar.** Afectada por las variables como la tasa de interés, la etapa del ciclo de vida del jefe de la familia y las expectativas, que muchas veces reflejan rasgos culturales.

**1.1.5.6. La Oportunidad de ahorrar.** Afectada por la rentabilidad de las oportunidades productivas o por la disponibilidad de facilidades para depositar. Conde, por su parte nombra siete determinantes de las decisiones de portafolio en los agentes económicos, estos son.<sup>6</sup>

- Los costos de transacción que implican transformar el excedente disponible en una opción específica de ahorro.
- La tasa real de rendimiento de una opción específica (tasa real de interés)
- La divisibilidad de ahorros
- La seguridad de opción de ahorros
- La honradez y la confiabilidad del receptor de ahorros
- La posibilidad de mantener el ahorro como mecanismo de acceso a créditos (reciprocidad financiera o social)

Schoeder en su libro *Saving Mobilization*, identifica cinco determinantes del ahorro

- Las condiciones locales y económicas
- Las políticas de gobierno, regulaciones gubernamentales
- Las condiciones económicas nacionales (inflación, tasa de interés, desempleo, crecimiento económico)
- Factores demográficos (edad educación, ocupación etc.)

<sup>5</sup> U TUN WAI, citado por: GONZALES VEGA, Claudio; OP. Cit.; Pág 63.

<sup>6</sup> FJA Bouman, citado por: Conde Maria “¿Pueden ahorrar los pobres?” Iera Edición: Ed. Mexiquense: México DF: Pág 26.

- Las instituciones financieras y su oferta de servicios de depósito.

Para concluir considera mencionar la falta de capacidad de ahorro de los hogares de bajos ingresos.

#### **1.1.5.7. Tecnologías de movilización**

Constituyen un conjunto de actividades de promoción, relacionamiento con el cliente, diseño de productos, modalidades de presentación de los servicios, manejo operativo a nivel de intermediario, sistema de depósitos y retiros, capitalización, pago de intereses, incentivos y premios, que se ejecutan entre el intermediario financiero y el cliente, con la finalidad de captar sus excedentes monetarios.

La configuración de tres tipos de tecnologías:

Captaciones directas

Captaciones Indirectas

La Subintermediación.

- Captaciones Directas.* Esta interrelaciona las entidades directamente con el cliente, las movilizaciones corresponde a las condiciones en las cuales son movilizadas los recursos, el ahorro voluntario esta dirigido a montos mayores, tienen limitantes ya que en el segmento de estudio es poca la acumulación de excedente para el ahorro. Puede estar aplicado también el ahorro destinado que dependen del plan voluntario de depósitos que fija el cliente.  
El ahorro forzoso de la cooperativas con la visión de incentivo a la vivienda.  
En estos casos el relacionamiento es impersonal, el manejo operativo se encuentra automatizado en gran medida, están en función al monto depositado y al numero elevado de operaciones.
- Captaciones Indirectas.* Estas tecnologías son aplicadas por entidades financieras semiformales que no cuentan con autorización de SIBEF y que no pueden efectuar captaciones del público legalmente. El relacionamiento

contractual y operativo entre el intermediario y el cliente en estas tecnologías requiere un intermediario. La institución cumple el papel organizativo de la clientela, el trato es personalizado. El manejo operativo se encuentra dividido entre tareas que se ejecutan a nivel asociativo de los clientes como la recolección de depósitos, retiros, y , el subintermediario que participa formalidad y seguridad para el negocio, a nivel de transacciones parece mas costosa que la formal, pero por la regularidad es independiente de la remuneración de recursos, no obstante los bajos montos depositados y el numero elevado de operaciones de depósitos y retiros en las cuentas, son mas bajas.

- c) *Subintermediación*. No es una tecnología como tal, constituye una modalidad de captación indirecta, sujeta a un arreglo contractual entre un intermediador financiero Formal y otro informal que no cuenta con la autorización.

#### **1.1.5.8. Producto o servicio Financiero**

Kotler y Armstrong define al producto como todo aquellos que se puede ofrecer a un mercado para que se adquiera, use o se consuma, o se preste atención, con el objetivo de satisfacer un deseo o una necesidad. Esta definición considera al producto como el elemento principal en la satisfacción de las necesidades del cliente. Los productos financieros se clasifican según las características y destino de los mismos en:

- Productos de ahorro o depósito (depósitos a plazo fijo, cuenta corriente, etc.)
- Productos de inversión (prestamos, créditos..)
- Productos de intermediación ( bonos y obligaciones del estado, letras del tesoro, etc.)
- Productos parabancarios (leasing, factoring, etc.)
- Servicios Financieros (Cheques, giros, etc).

#### **1.1.5.9. Productos de ahorro**

Los productos de ahorro incluye las siguientes características

**Liquidez.** Constituye el número de retiros de una cuenta en un periodo estipulado de tiempo.

**Rentabilidad** Representa el rendimiento que una entidad entrega al cliente – pasando un lapso de tiempo- por el dinero depositado en algún tipo de cuenta, describe los tipos de productos que se podrían concebir según el grado de liquidez y rendimiento de los mismos.

**Accesibilidad** : En términos de los requerimientos operacionales y monetarios a la apertura de una cuenta de ahorro.

**Elementos Tangibles** (empaquete) que involucra la emisión de una libreta de ahorro o tarjeta de debito.

#### *Tipos de productos de ahorro por liquidez y rendimiento*

**Cuentas liquidas:** Son depósito con mayor liquidez que proporcionan la mayor flexibilidad y liquidez y el menor rendimiento. Por lo general son cuentas corrientes que permiten el depósito y retiro de fondos en cualquier momento, y muchas veces no se pagan intereses por los depósitos de esas cuentas. Las cuentas con alta liquidez son difíciles de manejar porque requieren de mucho trabajo de contabilidad y no constituyen una fuente de financiamiento tan estable como los DPFs. Únicamente una parte ilimitada de los depósitos según demanda pueden utilizarse para otorgación de préstamos, ya que las Instituciones de Microfinanzas deben tener la capacidad de responder a las solicitudes de retiro en todo momento.

**Cuentas semilíquidas:** son depósitos que proporcionan alguna liquidez y algún rendimiento, esto significa que el prestatario puede retirar fondos en un número limitado de veces, cada mes puede realizar depósito en cualquier momento. Generalmente estas cuentas reciben una tasa de interés nominal que a veces se basa en el saldo mínimo de la cuenta en un periodo dado. Empieza a funcionar como Depósitos a Plazo Fijo si los intereses se pagan únicamente cuando se mantiene un saldo mínimo en cuenta. Esto

motiva al cliente a mantener cierta cantidad de dinero en la cuenta, lo cual facilita el manejo para la Instituciones de Microfinanzas.

**Depósitos a Plazo Fijo.** Los Depósitos a plazo fijo son cuentas de ahorro que están congeladas por un determinado periodo de tiempo, proporcionan la menor liquidez y el mayor rendimiento. Por lo general son una fuente de financiamiento estable para la Instituciones de Microfinanzas. La tasa de interés se basa en el tiempo de del plazo fijo y el movimiento esperado en las tasas de mercado. El plazo fijo facilita a la entidad el manejo de liquidez pues permite que financie préstamos por un lapso de tiempo un poco mas corto que el plazo del deposito.

**Esencia del producto.** Es la oferta de beneficios directos para los consumidores, por ejemplo para los productos de préstamo la esencia es financiar las necesidades de dinero en efectivo de los microprestatarios. Para los productos de ahorro la esencia involucra seguridad, liquidez y rendimiento.

**Producto actual:** Incluye plazo específicos, tasa de interés, requerimiento elegibles, packagin, y otras características que se relacionan directamente el producto actual con las necesidades del cliente. En microfinanzas, cuando se diseña un producto de ahorro se debe tomar en cuenta factores como el color de la libreta de ahorro o los atributos de la tarjeta de debito.

**Productos Aumentados:** El producto aumentado incluye servicios auxiliares como la aplicación de horarios de operación convenientes y flexibles, facilidades en las salas de espera y otros que determinan la accesibilidad al producto. De esa manera se diferencia el producto y se le agrega valor en términos de confiabilidad y sensibilidad.

#### **1.1.5.10. El precio en los productos de Ahorro**

Existen dos precios que se pagan en los productos de ahorro. El primero es el precio que paga la entidad financiera a los depositantes, por acceder a fuentes de fondos que sostienen sus operaciones crediticias, a través de la tasa de interés pasiva y, el segundo

es el que paga un depositante a la entidad por el mantenimiento de la cuenta, o por acceso a servicios especiales o más sofisticados.

La determinación del precio es una parte integral del diseño del producto, Brand sostiene que los componentes principales del precio de los productos de ahorro en un Instituciones de Microfinanzas son la recuperación de costos y las consideraciones competitivas.

**Recuperación de costos:** Al tratar de recuperar costos, una Instituciones de Microfinanzas debe considerar todos los gastos relacionados al costo del capital incurrido para la elaborar un producto. Lergewood describe los tipos de costos que se relacionan directamente con la determinación del precio de un producto de ahorro: costos directos y costos indirectos.

*Los costos directos*, son aquellos en que se incurre específicamente para promover servicios de ahorro, estos pueden ser variables o fijos. Los costos variables son aquellos en los que se incurre por cuenta o por transacción; incluyen tiempo y material utilizado para abrir, mantener o cerrar una cuenta, en base al promedio de la actividad y el tiempo invertido para procesar las transacciones en un periodo de tiempo determinado. Los costos directos fijos son los que no varían por el número de cuentas de ahorro abiertas o mantenidas incluyen salarios, capacitación a los oficiales de ahorro, etc.

*Los costos indirectos*, no se relacionan directamente con los servicios de ahorro sino que incluyen una parte de los servicios generales proporcionados por la entidad. Estos incluyen bastos directos, las instalaciones, los costos operativos generales, además de costos de la oficina central y las sucursales.

**Consideraciones competitivas:** El precio comunica a los clientes y a la competencia en cuanto a la estrategia de marketing. Precios altos son usualmente asociados con mejor calidad, servicio al cliente superior, profesionalismo o servicio sofisticado. La

institución debe velar porque los precios que establezca por sus productos, sean competitivas en el mercado y estén dentro del rango de aceptación a sus clientes.

### **1.1.6. Distribución de plaza o distribución de red**

#### **1.1.6.1 Distribución de plaza**

Herranz considera que la distribución en el sector financiero “como en el resto de los sectores, consiste básicamente en poner al alcance de los consumidores los diferentes productos y/o servicios, allí donde estos requieren adquirirlos.

La distribución, para Cevero y Montané, se encarga de aproximar los productos y servicios a la clientela de la manera mas sofisticada para ella y rentable para la entidad.

Tradicionalmente las entidades financieras distribuyen sus productos mediante dos tipos de canales. Herranz y otros autores los define como sigue.

Canales propios, cortos y de venta directa, como ser la red de sucursales u oficinas bancarias.

Canales electrónicos o automáticos propios o compartidos, como son la red de cajeros automáticos. Terminales de puntos de venta, home banking, banca telefónica, etc.

Para el establecimiento de estos canales, se deben considerar diversos factores definidos

*El entorno:* El marco actual (demográfico, socioeconómico, competencia, etc.), es decir que los puntos de distribución estén situados en el lugar visible y de fácil acceso; la población del lugar, su capacidad de ahorro, la existencia de una zona comercial próxima y la existencia de otras entidades bancarias.

*Rentabilidad:* La red de distribución no puede limitarse a la función de vender productos servicios, debe también contribuir al beneficio. (El costo de instalación

(inversión que se proponga de justificarse por las perspectivas de rentabilidad que ofrezcan). Por tanto debe determinarse rentabilidad directa, o en su caso la imagen.

*Segmentos del mercado:* determinación de segmentos prioritarios en base a la presencia cualitativa.

*Servicios:* capacidad para poder vender y prestar los servicios adecuados necesarios.

*Medios:* Tanto mecánicos- maquinas terminales, cajeros automáticos, como humanos- personal necesario, perfil, formación, etc.

### **1.1.6.2. Distribución Convencional**

Durante muchos años el único canal de venta y distribución de productos financieros ha sido la oficina bancaria tradicional y los equipos de gestión externa asignados a la misma.

Cevero y Montané explican que para instaurar una adecuada red oficinas se deben tomar en cuenta cuatro elementos: la localización, los puntos de venta o medios físicos, las personas encargadas de vender o fuerza de venta, y la adecuación de las oficinas<sup>7</sup>.

*Localización:* la localización de los puntos de comercialización se puede proyectar bajo los puntos de vista geográficos y funcional.

En el primer caso se atenderá a la envergadura de los núcleos de la población (pueblos y ciudades grandes, medianas o pequeñas que dependerá de una estrategia de la institución.

En el segundo caso la diferenciación entre una plaza u otra obedecerá a los tipos de actividades o condiciones socio-económicas predominantes.

---

<sup>7</sup> CEVERO y Joseph, MONTANÉ, Jaime; OP Cit.; Pags. 146-151

*Características de los canales alternativos de distribución :*

1. Permiten definir y segmentar mas afinadamente el público de una determinada acción, disminuyendo el riesgo de contaminación de la base de la clientela actual, por el lanzamiento de campañas agresivas de captación de nuevos segmentos.
2. Tienen costos de transformación bastante inferiores a los de la red de oficinas convencional. Asimismo, en algunos casos los costos son variables, lo que permite la realización de acciones muy agresivas en determinados segmentos o colectivos.
3. El elemento tecnológico tiene gran importancia en todos ellos. Tanto es así, que se han desarrollado conjuntamente con el propio Boom de las nuevas tecnologías.
4. Se trata de canales de distribución limitados. Por ello, es muy importante contar con la información precisa y suficiente sobre los públicos objetivos de cada acción y de cada canal.
5. En algunos casos, se utilizan como canales de distribución y en otros casos se utilizan como productos o servicios, como herramientas de comunicación.

A continuación se detallará cada uno de los sistemas según perspectiva de Herranz

*Cajeros Automáticos:* Si bien todavía persiste la ligazón oficinas-cajeros, esta tendencia esta cambiando y por esta razón se han incluido los cajeros como canales alternativos. Estos se encuentran como sitios de encuentro donde existe gran afluencia de público. Por otro lado, de un planteamiento limitado de servicio(proporcionar dinero en efectivo) pasan a un planteamiento como dispensadores de servicios cada vez mas amplios (como consulta de saldos, cotización de bolsa, de moneda y otros.

*Terminales punto de venta:* es otro concepto de canal de distribución compartido, ligado a las tarjetas de debito y crédito, para la realización de pagos en los puntos de consumo.

Home banking o banco en casa: consiste en la conexión mediante un modem de la computadora del cliente con la computadora del banco, con el fin de prestar una serie de servicios ilimitados.

*Banca telefónica:* consiste básicamente en prestar servicios y vender productos a través del teléfono. Se utiliza como apoyo o complemento a la red de oficinas.

### **1.1.6.3. Comunicación o promoción**

La comunicación se realiza como lo dicen Eigler y Langeard, a través de mensajes que el banco envía a su clientela (actual y potencial), y estos mensajes pueden ser transmitidos por diferentes medios como publicidad, promoción, relaciones públicas, fuerzas de venta e imagen institucional.<sup>8</sup>

*Publicidad:* Para los Kotler es cualquier forma pagada de presentación impersonal y promoción de ideas, bienes y servicios por un patrocinador o anunciante identificado.<sup>9</sup> La publicidad es al mismo tiempo información e incitación, potenciada por el efecto de la repetición, suscitar el deseo para transformar en necesidades. Sus objetivos es captar y desarrollar clientela, informar ofrecer productos y servicios, crear imagen de una entidad y vender la marca en general, o productos en particular, intenta transmitir a los clientes potenciales el valor de la empresa. Entonces deben cumplir tres objetivos claros:

*Promocionar la institución:* Proporcionar el paraguas corporativo adecuado, para que sirva de referencias a los clientes, los productos y los propios empleados

Añadir valor: Hacer a la entidad mas creibles a los ojos y en la mente de los clientes

Dirigir a la entidad hacia los segmentos de mercado objetivos de la misma. No hacia el mercado en general, sino buscando una presencia dominante en lo segmentos escogidos.

<sup>8</sup> CEVERO, Joseph y MONTANE, Jaume; Op. Cit.; Pág 162

<sup>9</sup> KOTLER, Phillips y AMSTRONG, Gary; citados por HERRANZ, Pedro, DAVILA, Miguel y ZORILLA, Victor; Op Cit.; Pág 142.

*Promoción de venta:* Es la intensificación inmediata de las ventas mediante la introducción de un elemento, incentivo o valor adicional dirigido hacia el cliente ( el algo mas que ofrece la promoción ) pueden adoptar los siguientes tipo: rebajas en los precios, servicios de muestra, concursos, etc.

*Relaciones Públicas:* Las relaciones públicas pueden considerarse como una comunicación persuasiva cuyo mensaje consiste en una demostración de buena voluntad. La finalidad es llevarse bien con distintos públicos objetivos a los que la empresas quiere dirigirse, ya sean internos como externos como el entorno social, administraciones públicas, medios de comunicación, empleados, etc.

*Fuerza de Ventas:* La venta personal, desde el punto de vista de Herranza , puede definirse como cualquier tipo de comunicación que hace la empresa a través del personal propio o contratado al efecto, cuyo mensaje tiene por contenido fundamental el ofreciendo de un producto o servicio, con objeto de obtener una satisfacción del cliente.

*Imagen institucional:* El concepto resultante de la comunicación institucional es la imagen, Cervero y Montane aseveran que según lo que comunicamos y nuestro interlocutor o destinados del mensaje se forma un juicio determinado. Dentro de la comunicación financiera tenemos los siguientes vectores:

Los productos y servicios son el objetivo mismo de la relación, la extensión del catalogo su vigencia y modernidad, la presentación, la calidad con que se presentan los servicios transmiten una imagen.

Los empleados que se relacionan con el cliente juegan un papel muy importante en la formación de la imagen de la entidad. Esta es la comunicación por excelencia. La valoración comprende la calidad profesión /técnica y la calidad del trato humano en la relación interpersonal

El aspecto físico de las entidades financieras de sus edificios, instalaciones de todo tipo, del interior y exterior de sus edificios son otro vector importante de la imagen. Las

comunicaciones institucionales y comerciales de mensajes formalizados y prefabricados que se difunden a través de medios diversos, completan el cuarto vector.

#### **1.1.6.4. Variables incontrolables**

Entre las variables exógenas que afectarían la propuesta de una estrategia tenemos:

*Medio cultural y social* : El sentido del ahorro, la cultura y las motivaciones de las personas y entidades que constituyen también el mercado es decisivo para el volumen de depósitos. Tanto en las familias como en las empresas, independientemente de sus ingresos o beneficios, ha de existir un sentido armónico dentro de las necesidades generales de gasto y financiación. Si no existe el correspondiente equilibrio, la desorganización y desfase económico traen como consecuencia la inestabilidad u anarquía del mercado.

*Medio político y legal*: Las actitudes y reacciones de las personas, de los críticos y del gobierno que son parte del ambiente político. Un cambio en el ambiente conduce con frecuencia a cambios en el medio legal o en la administración de las leyes existentes.

*Medio Económico*: Teniendo en cuenta que el elemento objetivo del mercado bancario es el dinero, los condicionamientos económicos de la zona, ciudad, país son fundamentales para el desarrollo de la sucursal o el banco. Así pues el factor económico es condicionante del factor demográfico. Asimismo conviene tener en cuenta que el factor económico puede engendrar, establecimientos de la competencia en mayor o menor número.

*Medio Competitivo*: Poco se puede influir sobre la conducta de las restantes empresas bancarias, por ejemplo: la banca tiene inclinación por situarse en las zonas más ricas y de mayor densidad demográfica. La actitud de un banco determinado no puede hacer nada para variar este hecho. Se requeriría una normativa de localización.

*Objetivos y recursos de la empresa:* Entre las cuales esta la propia supervivencia de la empresa, el desarrollo de la empresa, la obtención de una rentabilidad máxima a largo plazo, el servicio al país, etc.

*Entorno tecnológico:* la innovación tecnológica implica un notable desarrollo y transformación en la mayoría de los sectores económicos, en banca se dirige a, afectando tanto a las entidades financieras como a los usuarios de los servicios financieros, cobrando importancia los cajeros automáticos, transferencias electrónicas, etc.

## **Capítulo II.: Sector Microfinanciero**

### **1.2.1. Antecedentes del Sector**

El desarrollo de las Microfinanzas en Bolivia ha sido producto de diversos esfuerzos tanto del sector privado, como del sector público. Entre los primeros, tal vez el principal ha sido el desarrollo de tecnologías de crédito adecuadas para el otorgamiento de pequeños créditos a sectores de la población tradicionalmente excluidos de la prestación de servicios financieros y que no necesariamente cuentan con garantías reales.

Desde mediados de los años ochenta en Bolivia han venido operando Organizaciones No Gubernamentales (ONGs) de asistencia social, financiadas con donaciones de la comunidad internacional para la atención de diferentes sectores de la población de bajos recursos ofreciendo servicios financieros y no financieros, manteniendo el ámbito de operación tanto en el área urbana como rural.

Por la ausencia de oferta crediticia al sector microempresarial por parte de la banca tradicional corporativa, las ONGs por su alcance y cobertura geográfica, se constituyeron en una importante fuente institucional de crédito, desarrollando su actividad sin estar reguladas por la Superintendencia de Bancos y Entidades Financieras, por tanto, no podían captar depósitos del público, factor que se convirtió en el principal obstáculo para su expansión.

El escaso interés de la banca corporativa comercial boliviana, respecto de la concesión de créditos en pequeña escala, evidenció la necesidad de ampliar la oferta crediticia a este sector.

- i. Las limitaciones de oferta crediticia no estaban relacionadas con restricciones en recursos prestables o factores asociados a políticas restrictivas en los mercados financieros, sino más bien a las características propias de estas operaciones que se constituyen en aspectos adicionales que incrementan el riesgo crediticio como ser: Escaso conocimiento para administrar la cartera de créditos con una *tecnología crediticia especializada*,
- ii. Elevados costos administrativos.
- iii. Falta de información financiera.
- iv. Asimetría de información respecto a los demandantes de crédito,
- v. Ausencia de garantías reales.

Ante la situación descrita, la actividad del sector público tuvo como uno de los principales objetivos el de contar con los mecanismos adecuados en materia de autorización, supervisión y regulación de los intermediarios financieros bancarios y no bancarios orientados a la microempresa. La Ley de Bancos y Entidades Financieras de 14 de abril de 1993, modificada por la Ley de Fortalecimiento de la Normativa y Supervisión Financiera de 20 de diciembre de 2001, introduce el concepto de multibanca, autorizando a las entidades bancarias a operar con varios servicios financieros entre los cuales se incluyen los créditos destinados a la microempresa. Adicionalmente, se establecen los tipos de entidades no bancarias, las que han merecido reglamentación por parte de la SBEF y del Poder Ejecutivo.

En resumen, las principales razones para promover la formalización de las ONGs fueron las siguientes:

- Permitir la integración de amplios sectores de la población al sistema financiero, a través de la extensión del ámbito geográfico y demográfico de la oferta crediticia del sistema financiero formal.

- Asegurar el funcionamiento eficiente del sistema financiero, a través de las entidades especializadas en el negocio de microfinanzas, con el fin de facilitar la canalización de recursos a sectores desatendidos por la banca tradicional corporativa.

Cubrir la demanda real insatisfecha de los

- servicios financieros por falta de atención de los intermediarios financieros de la pequeña y microempresa tanto en el área urbana como rural.
- Dotar a las ONGs formalizadas de una forma jurídica (sociedades anónimas) que les brinde estabilidad jurídica, asegurando de esta forma la participación de capital de riesgo, bajo la visión de rentabilidad y viabilidad del sector a largo plazo.
- Ampliar su estructura de financiamiento, así como las modalidades en que pueden instrumentar las operaciones de crédito.

#### **1.2.1.1. La Superintendencia de Bancos y Entidades Financieras**

Las Superintendencia de Bancos y Entidades Financieras es el organismo encargado de la regulación tanto de los bancos como de las entidades financieras no bancarias que intermedian recursos y cuentan con la respectiva licencia de funcionamiento<sup>16</sup>. Destacaremos las principales funciones:

- Supervisar y controlar el cumplimiento por parte de entidades financieras, con las normas legales que rigen al Sistema Financiero Nacional e imponer sanciones en caso de omisión.
- Otorgar licencia de funcionamiento a bancos y entidades financieras
- Establecer criterios técnicos uniformes para viabilizar procesos técnicos de autorregulación de las entidades financieras y mecanismos de inspección a través de visitas periódicas.

---

<sup>16</sup> FINRURAL : Op.: Cit.: Pág 13-14

- Establecer la competencia y formación profesional de los cuadros de dirección, adecuada estructura administrativa, vigencia de organigramas, manuales y reglamentos
- Establecer pólizas de seguros y requisitos de hardware y software en los sistema de gestión
- Propiciar la transparencia del sistema proporcionando al público información de balances, estados de resultado, etc.
- Operar la central de riesgos que permite conocer la situación de los créditos y prestatarios de las entidades supervisadas por la SBEF.

### **1.2.2. Banco Central de Bolivia**

Es la encargada del manejo de la política monetaria, cambiaria y de intermediación financiera del país. Como autoridad monetaria, ejerce de forma exclusiva e indelegable la función de emitir la unidad monetaria de Bolivia, a su vez, regula la cantidad de dinero y el volumen del crédito interno de acuerdo a las metas establecidas en su programas monetario.

### **1.2.3. Fondo de Desarrollo del Sistema Financiero y Apoyo al Sector Productivo.**

Fue creado en 1995 para canalizar recursos del Estado boliviano, o aquellos recursos obtenidos por éste en entidades financieras internacionales u otras. En sus inicios jugó un papel de “hospital de bancos”, ayudando a una serie de estos a mejorar su situación patrimonial de tal manera que resulte fortalecidos financieramente. La intervención de FONDESIF en las entidades bancarias fue muy positiva, ya que se lograron entre otros los siguientes resultados: Mayor estabilidad del sistema bancario, eficiente colocación de recursos del Estado, se permitió mejor calce de plazos por parte de los bancos, con el D.S. 25388 del 29 de marzo de 1999 se asigna un nuevo rol al FONDESIF en el fomento a actividades microfinancieras. En la actualidad el FONDESIF mediante el “Programa de Microcrédito” administra recursos destinados a los siguientes fines<sup>11</sup>

---

<sup>11</sup> FINRURAL: Op. Cit.: Págs 25-26

- El apoyo financiero para incremento de cartera de entidades financieras sin licencia de funcionamiento de las SBEF y de asociaciones o fundaciones de interés público de carácter financiero que realice actividades de microcrédito.
- Expansión de la frontera de servicios crediticios
- Diversificación de servicios financieros principalmente en el área rural
- Sostenibilidad financiera de las Entidades Financieras No Bancarias y formalización de las mismas

#### **1.2.4. Nacional Financiera Boliviana S.A.M**

Al igual que el FONDESIF, fue constituido en 1995 como banco de segundo piso para administrar recursos destinados al otorgamiento de líneas de financiamiento para entidades financieras con licencia de funcionamiento de la SBEF. El origen de esta institución, deducido de la investigación de Navajas y Schreiner, es la Oficina de Desarrollo de Banco Central, pero la separación de esta entidad y la creación de NAFIBO en 1995 fue con el propósito de hacer que el proceso de préstamo a entidades financieras sean mas eficientes y transparentes, protegiendo de esa forma su independencia y rescatando el principal rol monetario de BCB, es el de luchar contra la inflación.<sup>12</sup>

#### **1.2.5. Fundación para la Producción**

FUNDA-PRO fue creada en 1992, bajo el patrocinio de USAID y el gobierno Boliviano, como una fundación privada sin fines de lucro cuya misión principal se dirigía a desarrollar programas de desarrollo.<sup>13</sup> La fundación ha buscado el reconocimiento como banco de segundo piso por parte de la SBEF, pero no ha sido fácil. Luego de varias acciones por parte de FUNDA-PRO, para convertirse en entidad fiscalizada, todas ellas rechazadas, y pese a que se logró un Decreto Supremo con la intención de ser entidad de segundo piso. No es regulada aun.

<sup>12</sup> NAVAJAS, Sergio y SCHREINER, Mark; " Apex Organizations and the General del Sistema Financiero de la áreas rurales"; BCBM CONSUDE, La Paz, Bolivia, Julio de 1996. Pág 59.

<sup>13</sup> FUNDA-PRO. "Memoria institucional 2000", Fundación para la Producción, La Paz, 2001; Pág 3

### **1.2.6. La Cooperación Internacional.**

La cooperación internacional ha apoyado a las microfinanzas desde aproximadamente una década. Este apoyo ha tenido dos componentes: el financiero y el técnico. Ambos componentes siguen vigentes hoy aunque de formas diferentes; en el pasado, era más común que la cooperación internacional apoyara directamente, sin intermediarios, el apoyo busca que las entidades sean en un futuro no muy lejano autosostenible.

Entre las agencias de cooperación internacional que buscan el fomento a actividades microfinancieras, identificadas son: Banco Interamericano de Desarrollo (BID), La Unión Europea, USAID de Estados Unidos, la Cooperación Suiza para el Desarrollo (COSUDE), la Cooperación Técnica Alemana (GTZ), la Cooperación Belga y la Cooperación Española entre otras.

### **1.2.7. Los Fondos Financiero Privados (FFPs).**

Los Fondos Financieros Privados (F.F.P.) son entidades no bancarias, cuyo objetivo principal es la canalización de recursos a pequeños y microempresarios, cuyas actividades se localizan en las áreas urbanas como rurales.

Los Fondos Financieros Privados ajustarán su constitución, administración, funcionamiento de operaciones a las normas contenidas en la ley de Bancos y Entidades Financieras, al DS 2400 y a disposiciones reglamentarias complementarias, así como a las disposiciones que emanen del Banco Central de Bolivia y de la Superintendencia de Bancos y Entidades Financieras.

Los Fondos Financieros Privados se organizan como sociedades anónimas, debiendo contar para su constitución con un capital pagado mínimo, en moneda nacional, equivalente a seiscientos treinta mil derechos de giro (DEG 630.000).

Los Fondos Financieros Privados están obligados a mantener en todo momento un patrimonio neto no menor al 8% del total de sus activos y contingentes, ponderados en función de sus riesgos.

### **Capítulo III: Marco Normativo y Regulatorio**

#### **1.3.1 Marco Regulatorio del Sector Microfinanciero**

Con el paso del tiempo el Estado Boliviano ha conseguido consolidar un marco jurídico y regulatorio adecuado a las necesidades de las instituciones especializadas en ofrecer servicios de ahorro y crédito a sectores de bajos ingresos.

Entre los aspectos claves dentro del marco regulatorio orientado a ampliar los servicios de intermediación financiera, se debe citar:

- El Decreto Supremo 24000 de mayo de 1995 que faculta la creación de Fondos Financieros Privados (FFPs) como sociedades anónimas especializadas en la intermediación de recursos hacia pequeños prestatarios y microempresarios, permitiendo que los principales Organismos No Gubernamentales (ONGs) especializadas en este tipo de operaciones, cumplan con sus objetivos a través de la conformación de sociedades con capital de riesgo, facultadas a captar depósitos y sujetas al control de la SBEF.
- El D.S. 24439 de diciembre de 1996 que establece el marco de adecuación del sistema Cooperativo de Ahorro y Crédito, marcando los requerimientos de capital así como las operaciones que se les permite efectuar, y,
- La adecuada consideración de las características especiales de los créditos a la microempresa, en la redacción de las normas vigentes sobre evaluación y calificación de cartera de créditos de la SBEF.

La creación de los Fondos Financieros Privados, facilitó la formalización de las tecnologías y operaciones de organismos no Gubernamentales (ONGs) en Bolivia, al

exigirles su conformación como sociedades anónimas con capital mínimo menor al de los bancos, pero con un régimen más estricto de diversificación de cartera y restricciones para asumir cierto tipo de riesgos en sus operaciones activas y pasivas. La incorporación de este nuevo tipo de intermediario financiero para atender este sector representó un paso necesario hacia el logro de una mayor profundización del sistema financiero boliviano.

Bajo este contexto en fecha 12 de mayo de 1995 fue aprobado el Decreto Supremo 24.000, de creación y funcionamiento de los Fondos Financieros Privados (FFPs) cuyo objeto principal es la canalización de recursos para el financiamiento de las actividades de pequeños y micro empresarios del sector productivo, comercial y de servicios, el otorgamiento de créditos a personas naturales y operaciones de pequeño crédito prendario.

Los Fondos Financieros Privados se organizan como sociedades anónimas, por ser esta una figura idónea para la intermediación financiera, tanto por la estabilidad jurídica que representa la entidad mercantil respecto de la sociedad civil, como por permitir oportunos incrementos o reposiciones patrimoniales, cuando lo requiera la SBEF de acuerdo al marco regulatorio contenido en la Ley de Bancos y Entidades Financieras.

El requerimiento de capital de constitución (630 mil DEG), unido a un estricto marco prudencial que establece límites de otorgación y concentración crédito menores que los establecidos para los bancos y la prohibición de otorgar créditos a sus accionistas y administradores, representan una razonable combinación de respaldo patrimonial y dispersión de riesgos crediticios.

El concepto de Fondo Financiero Privado ha sido la figura legal a partir de la cual la iniciativa privada ha podido orientar sus esfuerzos hacia la atención de una demanda de crédito insatisfecha, de sectores tradicionalmente marginados de los servicios financieros.

Del mismo modo en fecha 13 de diciembre de 1996 se aprueba el Decreto Supremo 24439 que tiene como objetivos principales la regulación del ámbito de aplicación de la

Ley General de Sociedades Cooperativas, para que las de carácter financiero puedan incorporarse al sistema financiero nacional, el establecimiento de reglas para su funcionamiento, desarrollo y supervisión de sus actividades y operaciones y el fortalecimiento del sistema cooperativo de ahorro y crédito existente en el país dotándole de un adecuado control, fiscalización y seguimiento para garantía de los ahorristas y depositantes y, para la solvencia del sistema financiero en su conjunto.

La reglamentación desarrollada sobre la base del Decreto 24439 ha permitido que 23 entidades, luego de haber fortalecido su situación financiera y operativa, hayan recibido su Licencia de Funcionamiento y con ello habilitarse para acceder a nuevas y variadas fuentes de financiamiento y a la captación de ahorro.

### **1.3.2. Normativa específica para el Sector Microfinanciero**

La Superintendencia de Bancos y Entidades Financieras, durante los últimos años ha emitido y adecuado a las nuevas condiciones de mercado y las características del sector, los reglamentos de constitución y de funcionamiento que regulan las entidades con orientación hacia microfinanzas, encontrándose dentro de este ámbito tanto los Fondos Financieros Privados como las Cooperativas de Ahorro y Crédito.

Normativa de cartera ha sido desarrollada normativa específica de riesgo crediticio para el sector microfinanciero, con exigencias de constitución de provisiones para incobrables por: i) el riesgo específico de impago y por reprogramaciones de créditos y ii) por riesgo adicional a la morosidad.

El primer componente establece la constitución de provisiones en función a la antigüedad de la mora y el número de reprogramaciones que presenten los microcréditos, de acuerdo a la siguiente escala:

La racionalidad detrás del régimen de calificación y provisiones descrito en el cuadro anterior guarda estrecha relación con el tipo de actividades que financian las Entidades de Microfinanzas, esto es, pequeños emprendimientos relacionados con la manufactura, el comercio o los servicios que cuentan con ciclos económicos muy cortos, es decir,

cuyas ganancias se realizan en el corto plazo y dan lugar a la reinversión de utilidades para el ciclo siguiente de manera casi inmediata. Esto hace que la medida de los días de atraso sea fundamental para evaluar el riesgo crediticio implícito.

El hecho de que las reprogramaciones sean consideradas como un factor para acelerar el ingreso de determinada operación a categorías de riesgo mayores, está dado, porque dadas las características de las actividades pequeño y microempresariales, el renegociar las condiciones de repago de una obligación implica que el ciclo del negocio no ha tenido el comportamiento deseado o inicialmente esperado en cuanto al retorno logrado o a la realización de las utilidades en el tiempo, lo cual trae consigo un mayor riesgo crediticio para las instituciones microfinancieras.

Los porcentajes de provisiones establecidos en la normativa boliviana son los descritos anteriormente, independientemente del tipo de crédito que se trate: microcrédito, consumo, hipotecario de de microfinanzas, incluyéndose normativa específica para la prestación de servicios de naturaleza móvil, los que se constituyen en una herramienta que permite a las instituciones microfinancieras brindar una mayor cobertura dada la dispersión geográfica que se tiene en el país.

Del mismo modo, se estableció reglamentación para contratos de corresponsalia de servicios financieros auxiliares que autoriza a las entidades de intermediación financiera reguladas suscribirlos entre ellas y con las entidades no reguladas para realizar servicios financieros de pagos y transferencias, exceptuando sin embargo la recepción de depósitos o la colocación de crédito.

Por otro lado, se ha emitido reglamentación específica para la apertura de Burós de Información Crediticia (BICs), los que permitirán que las entidades microfinancieras bajo el ámbito de supervisión de la Superintendencia de Bancos y Entidades Financieras (SBEF), puedan acceder a la información crediticia que proporcionen las entidades microfinancieras no reguladas, las que a su vez podrán obtener información relativa a los créditos de consumo y microcréditos del sistema financiero regulado, lo cual permitirá dotar de una mayor transparencia a las Microfinanzas en Bolivia y contar con

información más exacta respecto al tema del sobreendeudamiento que afectó a esta industria en años recientes y que ha surgido como una de las principales lecciones de la experiencia boliviana.

Siempre dentro del tema de la transparencia del mercado, es importante citar el Reglamento de tasas de interés que estipula las características y contenidos mínimos que deben tener los contratos de crédito, independientemente de los grupos de entidades y de los tipos de crédito. Dentro de las principales características exigidas, dichos contratos deben contar con:

- a. El monto contratado, especificando los cobros que la entidad financiera realizará en el momento de efectuarse el desembolso.
- b. El detalle de todos los cargos financieros que se aplicarán, sean éstos de carácter periódico o no, al inicio o al final de la operación.
- c. La modalidad de la tasa de interés nominal pactada (fija o variable), su uso y su valor al momento del desembolso.
- d. La periodicidad y la forma de aplicar la Tasa de Referencia (TRÉ) para el reajuste en el caso de tasas variables, así como la oportunidad de la notificación sobre el cambio de las mismas.
- e. La aplicación simétrica de los reajustes en las tasas de interés, ante incrementos o decrementos de la tasa de referencia, con la misma periodicidad.
- f. La tasa periódica y la correspondiente Tasa Efectiva Activa al Cliente (TEAC), con al menos dos decimales.
- g. *El método utilizado para calcular los saldos de la operación financiera, etc.*

De esta manera se ha buscado disminuir la asimetría de información existente entre las entidades financieras y los pequeños clientes, generando asimismo, mayor transparencia dentro de la actividad crediticia.

Otra norma de especial relevancia para las Microfinanzas es la del Servicio de Atención de Reclamos y Consultas (SARC) que le da a los clientes de servicios financieros la posibilidad de efectuar cualquier tipo de reclamo o consulta directamente hacia las

entidades financieras, quienes son responsables de responder a sus clientes dentro de plazos establecidos, pasados los cuales los reclamos o consultas pasan a la SBEF para su adecuado tratamiento. Este mecanismo de defensa del consumidor de servicios financieros pretende eliminar las distorsiones existentes en la relación de entidad financiera a clientes y busca evitar abusos en cuanto a malas prácticas se refiere.

Adicionalmente vale la pena mencionar, los esfuerzos desarrollados en el tema de la gobernabilidad de las instituciones financieras, rasgo que, en el campo de las Microfinanzas en todo el mundo, ha adquirido creciente relevancia.

Concretamente, la normativa de la SBEF tiene por objeto coadyuvar al buen gobierno corporativo, entendiendo por tal al conjunto de reglas que ordena las relaciones y el comportamiento entre la Gerencia, su Junta Directiva, sus accionistas y terceros, produciendo los objetivos estratégicos de la empresa, los medios, recursos y procesos para alcanzar dichos objetivos, así como los sistemas de verificación del seguimiento de las responsabilidades y controles correspondientes a cada nivel de la estructura de las entidades financieras.

Los reglamentos de funciones y responsabilidades del síndico, así como el de control y auditoría interna, que se encuentran en etapa de aprobación, establecen las pautas que hacen al control interno, como un contrapeso eficiente de los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno.

En cuanto al control interno propiamente tal, se tiene prevista la implementación de sistemas de control interno dentro de cada entidad financiera, que incluya los componentes de ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control y segregación de funciones, información y comunicación y actividades de monitoreo y corrección de deficiencias. Un punto central del sistema mencionado es que implica la participación de todos los directivos, gerentes y personal de las entidades de intermediación financiera, con funciones a determinarse para cada uno de ellos y según sus responsabilidades.

### **1.3.3 Superintendencia De Bancos Y Entidades Financieras**

Fue creada en el año 1928 en sustitución de la Inspección General del Bancos, es coincidente con la ley General de Bancos del 11 de julio 1928, la cual le otorga la autonomía necesaria para el cumplimiento de sus funciones.

Con la vigencia de nueva política económica se promulga la ley 21060 de agosto 1985 y complementada con el decreto 21660 del 10 de julio 1987 restableciendo su autonomía y atribuciones, con el 21889 del 8 de marzo 1988 y el 26 de mayo de 1989 se aprueba su Estatuto Orgánico decreto 22203.

Entre 1990 y 1993 con la ley SAFCO a partir del 20 de julio 1990 se marco la nueva etapa y con la Ley de Bancos y Entidades Financieras del 14 de abril de 1993 se tienen todas las responsabilidades y obligaciones de la entidad.

En el mismo marco temporal, la SBEF ha encarado la creación de los Fondos Financieros Privados a partir de la promulgación del Decreto Supremo 24000, del 12 de mayo de 1995, con el objetivo central de canalizar recursos al financiamiento de las actividades de pequeños y micro-empresarios del sector productivo y comercial y también otorgar créditos a personas naturales para la adquisición de bienes no precederos.

Con esta figura legal, prevista en la Ley de Bancos y reglamentada, ha logrado la concepción y el diseño de un nuevo tipo de intermediario capaz de atender eficazmente el segmento de los pequeños y micro prestatarios.

**FONDOS FINANCIEROS PRIVADOS**  
**ESTRATIFICACION DE DEPOSITOS DEL PUBLICO EN CAJA DE AHORROS, A PLAZO FIJO Y EN GARANTIA**  
**AL 31 DE DICIEMBRE DE 2003**  
(En Miles de Bolivianos)

<b>POR MONTO</b>	<b>FAC</b>	<b>FLA</b>	<b>FSL</b>	<b>FCO</b>	<b>FIE</b>	<b>FEF</b>	<b>FPR</b>	<b>FFO</b>	<b>TOTAL</b>	<b>%</b>
Mayores US\$ 2,000,001	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00%
Entre US\$ 1,000,001 y US\$ 2,000,000	0	0	0	0	0	0	15.171	0	15.171	1,07%
Entre US\$ 500,001 y US\$ 1,000,000	0	30.510	0	0	14.012	0	32.966	8.493	85.981	6,05%
Entre US\$ 200,001 y US\$ 500,000	0	47.967	3.128	4.066	34.684	8.924	42.860	30.520	172.150	12,10%
Entre US\$ 100,001 y US\$ 200,000	0	42.271	8.600	8.266	15.185	26.127	30.266	23.675	154.390	10,86%
Entre US\$ 50,001 y US\$ 100,000	0	71.841	15.060	35.066	24.729	14.006	39.324	30.077	230.104	16,18%
Entre US\$ 30,001 y US\$ 50,000	0	57.429	11.754	19.837	17.019	4.670	20.647	21.604	152.962	10,75%
Entre US\$ 20,001 y US\$ 30,000	0	22.008	4.651	16.508	10.645	2.944	21.569	12.152	90.476	6,36%
Entre US\$ 15,001 y US\$ 20,000	0	14.092	3.672	8.251	5.401	1.314	13.951	6.946	53.627	3,77%
Entre US\$ 10,001 y US\$ 15,000	0	16.485	3.310	6.210	6.674	2.513	25.955	9.697	70.846	4,98%
Entre US\$ 5,001 y US\$ 10,000	0	29.565	3.057	11.024	13.356	7.176	50.446	16.599	131.223	9,23%
Entre US\$ 1,001 y US\$ 5,000	0	51.077	3.220	6.891	25.223	5.953	79.916	15.126	187.405	13,18%
Entre US\$ 501 y US\$ 1,000	0	10.355	567	999	4.754	776	17.149	2.077	36.677	2,58%
Menores o iguales a US\$ 500	0	12.028	685	1.233	5.079	605	19.060	2.545	41.235	2,90%
<b>TOTAL</b>	<b>0</b>	<b>405.630</b>	<b>57.704</b>	<b>118.352</b>	<b>176.762</b>	<b>75.008</b>	<b>409.280</b>	<b>179.511</b>	<b>1.422.247</b>	<b>100,00%</b>
<b>PORCENTAJES</b>	<b>0,00%</b>	<b>28,52%</b>	<b>4,06%</b>	<b>8,32%</b>	<b>12,43%</b>	<b>5,27%</b>	<b>28,78%</b>	<b>12,62%</b>	<b>100,00%</b>	

<b>POR NUMERO DE CUENTAS</b>	<b>FAC</b>	<b>FLA</b>	<b>FSL</b>	<b>FCO</b>	<b>FIE</b>	<b>FEF</b>	<b>FPR</b>	<b>FFO</b>	<b>TOTAL</b>	<b>%</b>
Mayores US\$ 2,000,001	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00%
Entre US\$ 1,000,001 y US\$ 2,000,000	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0,00%
Entre US\$ 500,001 y US\$ 1,000,000	0	5	0	0	2	0	6	2	15	0,01%
Entre US\$ 200,001 y US\$ 500,000	0	16	1	2	14	4	16	12	65	0,04%
Entre US\$ 100,001 y US\$ 200,000	0	41	8	8	15	21	27	22	142	0,10%
Entre US\$ 50,001 y US\$ 100,000	0	117	22	58	44	19	62	48	370	0,25%
Entre US\$ 30,001 y US\$ 50,000	0	162	38	61	52	14	66	65	458	0,31%
Entre US\$ 20,001 y US\$ 30,000	0	111	24	83	55	15	111	62	461	0,32%
Entre US\$ 15,001 y US\$ 20,000	0	98	25	58	38	9	100	49	377	0,26%
Entre US\$ 10,001 y US\$ 15,000	0	172	37	63	68	26	274	100	740	0,51%
Entre US\$ 5,001 y US\$ 10,000	0	521	50	187	237	122	890	273	2.280	1,56%
Entre US\$ 1,001 y US\$ 5,000	0	2.824	158	338	1.440	271	4.550	760	10.341	7,08%
Entre US\$ 501 y US\$ 1,000	0	1.810	97	178	830	131	3.047	371	6.464	4,43%
Menores o iguales a US\$ 500	0	33.376	2.871	3.908	17.486	1.614	56.939	8.051	124.245	8,512%
<b>TOTAL</b>	<b>0</b>	<b>39.253</b>	<b>3.331</b>	<b>4.944</b>	<b>20.281</b>	<b>2.246</b>	<b>66.089</b>	<b>9.815</b>	<b>145.959</b>	<b>100,00%</b>
<b>PORCENTAJES</b>	<b>0,00%</b>	<b>26,89%</b>	<b>2,28%</b>	<b>3,39%</b>	<b>13,89%</b>	<b>1,54%</b>	<b>45,28%</b>	<b>6,72%</b>		

**FONDOS FINANCIEROS PRIVADOS**  
**ESTRATIFICACION DE DEPOSITOS DEL PUBLICO EN CAJA DE AHORROS**  
**AL 31 DE DICIEMBRE DE 2003**  
(En Milles de Bolivianos)

POR MONTO	FAC	FLA	FSL	FCO	FIE	FEF	FPR	FFO	TOTAL	%
Mayores US\$ 2.000.001	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00%
Entre US\$ 1.000.001 y US\$ 2.000.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00%
Entre US\$ 500.001 y US\$ 1.000.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00%
Entre US\$ 200.001 y US\$ 500.000	0	0	0	0	2.083	0	2.679	0	4.762	1,50%
Entre US\$ 100.001 y US\$ 200.000	0	5.713	883	0	792	1.581	5.009	3.846	17.825	5,61%
Entre US\$ 50.001 y US\$ 100.000	0	2.551	475	1.121	838	1.157	2.956	4.606	13.704	4,31%
Entre US\$ 30.001 y US\$ 50.000	0	4.239	593	2.662	900	884	4.846	3.068	17.193	5,41%
Entre US\$ 20.001 y US\$ 30.000	0	5.443	424	2.425	2.023	538	4.833	1.812	17.498	5,51%
Entre US\$ 15.001 y US\$ 20.000	0	2.681	541	2.019	944	309	4.564	1.387	12.446	3,92%
Entre US\$ 10.001 y US\$ 15.000	0	6.276	553	2.287	2.001	292	9.197	2.128	22.735	7,16%
Entre US\$ 5.001 y US\$ 10.000	0	10.058	987	3.759	5.817	1.369	18.225	3.637	43.853	13,81%
Entre US\$ 1.001 y US\$ 5.000	0	25.366	1.617	4.866	18.178	2.014	44.542	7.190	103.772	32,67%
Entre US\$ 501 y US\$ 1.000	0	6.650	413	871	3.964	481	12.551	1.510	26.441	8,33%
Menores o iguales a US\$ 500	0	10.445	652	1.193	4.808	555	17.367	2.362	37.382	11,77%
<b>TOTAL</b>	<b>0</b>	<b>79.424</b>	<b>7.139</b>	<b>21.204</b>	<b>42.348</b>	<b>9.182</b>	<b>126.770</b>	<b>31.545</b>	<b>317.611</b>	<b>100,00%</b>
<b>PORCENTAJES</b>	<b>0,00%</b>	<b>25,01%</b>	<b>2,25%</b>	<b>6,68%</b>	<b>13,33%</b>	<b>2,89%</b>	<b>39,91%</b>	<b>9,93%</b>	<b>100,00%</b>	

POR NUMERO DE CUENTAS	FAC	FLA	FSL	FCO	FIE	FEF	FPR	FFO	TOTAL	%
Mayores US\$ 2.000.001	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00%
Entre US\$ 1.000.001 y US\$ 2.000.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00%
Entre US\$ 500.001 y US\$ 1.000.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00%
Entre US\$ 200.001 y US\$ 500.000	0	0	0	0	1	0	1	0	2	0,00%
Entre US\$ 100.001 y US\$ 200.000	0	6	1	0	1	2	4	4	18	0,01%
Entre US\$ 50.001 y US\$ 100.000	0	5	1	2	2	2	5	9	26	0,02%
Entre US\$ 30.001 y US\$ 50.000	0	14	2	9	3	3	16	10	57	0,04%
Entre US\$ 20.001 y US\$ 30.000	0	29	2	13	11	3	26	10	94	0,07%
Entre US\$ 15.001 y US\$ 20.000	0	20	4	15	7	2	34	10	92	0,07%
Entre US\$ 10.001 y US\$ 15.000	0	67	6	24	22	3	100	23	245	0,18%
Entre US\$ 5.001 y US\$ 10.000	0	189	18	69	111	25	348	66	826	0,61%
Entre US\$ 1.001 y US\$ 5.000	0	1.562	95	258	1.104	114	2.832	417	6.382	4,72%
Entre US\$ 501 y US\$ 1.000	0	1.215	74	158	706	87	2.313	280	4.833	3,58%
Menores o iguales a US\$ 500	0	32.743	2.861	3.895	17.342	1.595	56.179	7.934	122.549	90,69%
<b>TOTAL</b>	<b>0</b>	<b>35.850</b>	<b>3.064</b>	<b>4.443</b>	<b>19.310</b>	<b>1.836</b>	<b>61.858</b>	<b>8.763</b>	<b>135.124</b>	<b>100,00%</b>
<b>PORCENTAJES</b>	<b>0,00%</b>	<b>26,53%</b>	<b>2,27%</b>	<b>3,29%</b>	<b>14,29%</b>	<b>1,36%</b>	<b>45,78%</b>	<b>6,49%</b>		

**FONDOS FINANCIEROS PRIVADOS**  
**ESTRATIFICACION DE DEPOSITOS DEL PUBLICO A PLAZO FIJO**  
**AL 31 DE DICIEMBRE DE 2003**  
**(En Miles de Bolivianos)**

<b>POR MONTO(1)</b>	<b>FAC</b>	<b>FLA</b>	<b>FSL</b>	<b>FCO</b>	<b>FIE</b>	<b>FEF</b>	<b>FPR</b>	<b>FFO</b>	<b>TOTAL</b>	<b>%</b>
Mayores US\$ 2.000.001	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00%
Entre US\$ 1.000.001 y US\$ 2.000.000	0	0	0	0	0	0	15.171	0	15.171	1,43%
Entre US\$ 500.001 y US\$ 1.000.000	0	30.510	0	0	14.012	0	32.966	8.493	85.981	8,10%
Entre US\$ 200.001 y US\$ 500.000	0	47.967	3.128	4.066	32.602	8.924	37.901	30.520	165.108	15,55%
Entre US\$ 100.001 y US\$ 200.000	0	36.558	6.153	5.638	14.393	24.546	25.257	17.444	129.988	12,25%
Entre US\$ 50.001 y US\$ 100.000	0	68.115	14.116	27.046	23.892	12.848	34.878	25.471	206.367	19,44%
Entre US\$ 30.001 y US\$ 50.000	0	51.478	10.124	15.226	16.119	3.786	15.801	17.315	129.849	12,23%
Entre US\$ 20.001 y US\$ 30.000	0	15.954	4.227	13.062	8.622	2.406	15.971	9.754	69.997	6,59%
Entre US\$ 15.001 y US\$ 20.000	0	10.981	3.131	5.232	4.457	1.005	9.387	4.866	39.059	3,68%
Entre US\$ 10.001 y US\$ 15.000	0	9.477	2.587	3.608	4.673	2.127	16.657	7.271	46.401	4,37%
Entre US\$ 5.001 y US\$ 10.000	0	17.881	1.843	6.793	7.540	5.729	32.221	11.974	83.979	7,91%
Entre US\$ 1.001 y US\$ 5.000	0	20.920	1.534	1.549	7.044	3.900	35.303	7.357	77.607	7,31%
Entre US\$ 501 y US\$ 1.000	0	2.458	143	102	789	294	4.570	519	8.877	0,84%
Menores o iguales a US\$ 500	0	939	33	32	271	50	1.654	91	3.070	0,29%
<b>TOTAL</b>	<b>0</b>	<b>313.239</b>	<b>47.018</b>	<b>82.355</b>	<b>134.413</b>	<b>65.615</b>	<b>277.737</b>	<b>141.076</b>	<b>1.061.454</b>	<b>100,00%</b>
<b>PORCENTAJES</b>	<b>0,00%</b>	<b>29,51%</b>	<b>4,43%</b>	<b>7,76%</b>	<b>12,66%</b>	<b>6,18%</b>	<b>26,17%</b>	<b>13,29%</b>	<b>100,00%</b>	

<b>POR NUMERO DE CUENTAS</b>	<b>FAC</b>	<b>FLA</b>	<b>FSL</b>	<b>FCO</b>	<b>FIE</b>	<b>FEF</b>	<b>FPR</b>	<b>FFO</b>	<b>TOTAL</b>	<b>%</b>
Mayores US\$ 2.000.001	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00%
Entre US\$ 1.000.001 y US\$ 2.000.000	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0,01%
Entre US\$ 500.001 y US\$ 1.000.000	0	5	0	0	2	0	6	2	15	0,15%
Entre US\$ 200.001 y US\$ 500.000	0	16	1	2	13	4	14	12	62	0,63%
Entre US\$ 100.001 y US\$ 200.000	0	35	6	6	14	19	23	16	119	1,22%
Entre US\$ 50.001 y US\$ 100.000	0	110	20	45	42	17	55	39	328	3,36%
Entre US\$ 30.001 y US\$ 50.000	0	143	33	46	49	11	50	51	383	3,92%
Entre US\$ 20.001 y US\$ 30.000	0	79	22	65	44	12	81	49	352	3,60%
Entre US\$ 15.001 y US\$ 20.000	0	75	21	36	31	7	66	34	270	2,76%
Entre US\$ 10.001 y US\$ 15.000	0	97	29	36	46	22	173	74	477	4,88%
Entre US\$ 5.001 y US\$ 10.000	0	303	28	109	126	96	542	192	1.396	14,29%
Entre US\$ 1.001 y US\$ 5.000	0	995	60	60	336	156	1.714	320	3.641	37,27%
Entre US\$ 501 y US\$ 1.000	0	396	21	16	124	44	729	84	1.414	14,47%
Menores o iguales a US\$ 500	0	373	10	10	144	19	725	30	1.311	13,42%
<b>TOTAL</b>	<b>0</b>	<b>2.627</b>	<b>251</b>	<b>431</b>	<b>971</b>	<b>407</b>	<b>4.179</b>	<b>903</b>	<b>9.769</b>	<b>100,00%</b>
<b>PORCENTAJES</b>	<b>0,00%</b>	<b>26,89%</b>	<b>2,57%</b>	<b>4,41%</b>	<b>9,94%</b>	<b>4,17%</b>	<b>42,78%</b>	<b>9,24%</b>		

**FONDOS FINANCIEROS PRIVADOS**  
**ESTRATIFICACION DE DEPOSITOS DEL PUBLICO EN GARANTIA**  
**AL 31 DE DICIEMBRE DE 2003**  
**(En Miles de Bolivianos)**

POR MONTO	FAC	FLA	FSL	FCO	FIE	FFB	FPR	FFO	TOTAL	%
Mayores US\$ 2.000.001	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00%
Entre US\$ 1.000.001 y US\$ 2.000.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00%
Entre US\$ 500.001 y US\$ 1.000.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00%
Entre US\$ 200.001 y US\$ 500.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00%
Entre US\$ 100.001 y US\$ 200.000	0	0	1.564	2.628	0	0	0	2.385	6.577	17,09%
Entre US\$ 50.001 y US\$ 100.000	0	1.174	469	6.899	0	0	0	0	8.543	22,20%
Entre US\$ 30.001 y US\$ 50.000	0	1.713	1.037	1.949	0	0	0	1.221	5.920	15,39%
Entre US\$ 20.001 y US\$ 30.000	0	610	0	1.021	0	0	0	585	2.216	5,76%
Entre US\$ 15.001 y US\$ 20.000	0	430	0	1.001	0	0	0	692	2.123	5,52%
Entre US\$ 10.001 y US\$ 15.000	0	731	170	315	0	94	0	299	1.608	4,18%
Entre US\$ 5.001 y US\$ 10.000	0	1.626	227	472	0	78	0	989	3.391	8,81%
Entre US\$ 1.001 y US\$ 5.000	0	4.791	69	476	0	39	8	579	5.962	15,50%
Entre US\$ 501 y US\$ 1.000	0	1.247	12	25	0	0	27	48	1.359	3,53%
Menores o iguales a US\$ 500	0	644	0	8	0	0	34	92	778	2,02%
<b>TOTAL</b>	<b>0</b>	<b>12.967</b>	<b>3.547</b>	<b>14.793</b>	<b>0</b>	<b>211</b>	<b>69</b>	<b>6.890</b>	<b>38.478</b>	<b>100,00%</b>
<b>PORCENTAJES</b>	<b>0,00%</b>	<b>33,70%</b>	<b>9,22%</b>	<b>38,45%</b>	<b>0,00%</b>	<b>0,55%</b>	<b>0,18%</b>	<b>17,91%</b>	<b>100,00%</b>	

POR NUMERO DE CUENTAS	FAC	FLA	FSL	FCO	FIE	FFB	FPR	FFO	TOTAL	%
Mayores US\$ 2.000.001	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00%
Entre US\$ 1.000.001 y US\$ 2.000.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00%
Entre US\$ 500.001 y US\$ 1.000.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00%
Entre US\$ 200.001 y US\$ 500.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00%
Entre US\$ 100.001 y US\$ 200.000	0	0	1	2	0	0	0	2	5	0,48%
Entre US\$ 50.001 y US\$ 100.000	0	2	1	11	0	0	0	0	14	1,35%
Entre US\$ 30.001 y US\$ 50.000	0	5	3	6	0	0	0	4	18	1,73%
Entre US\$ 20.001 y US\$ 30.000	0	3	0	5	0	0	0	3	11	1,06%
Entre US\$ 15.001 y US\$ 20.000	0	3	0	7	0	0	0	5	15	1,45%
Entre US\$ 10.001 y US\$ 15.000	0	8	2	3	0	1	0	3	17	1,64%
Entre US\$ 5.001 y US\$ 10.000	0	29	4	9	0	1	0	15	58	5,59%
Entre US\$ 1.001 y US\$ 5.000	0	267	3	20	0	1	1	23	315	30,35%
Entre US\$ 501 y US\$ 1.000	0	199	2	4	0	0	5	7	217	20,91%
Menores o iguales a US\$ 500	0	260	0	3	0	0	18	87	368	35,45%
<b>TOTAL</b>	<b>0</b>	<b>776</b>	<b>16</b>	<b>70</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>24</b>	<b>149</b>	<b>1.038</b>	<b>100,00%</b>
<b>PORCENTAJES</b>	<b>0,00%</b>	<b>74,76%</b>	<b>1,54%</b>	<b>6,74%</b>	<b>0,00%</b>	<b>0,29%</b>	<b>2,31%</b>	<b>14,35%</b>	<b>100,00%</b>	

## **Capítulo IV : Los Andes Fondo Financiero Privado F.F.P. S.A.**

### **1.4.1. Objetos Y Políticas Institucionales**

Caja Los Andes es una institución financiera orientada a contribuir en el desarrollo económico y social de Bolivia. Buscando brindar un excelente servicio al cliente y una amplia gama de productos financieros. Las operaciones de crédito están enfocadas en préstamos a micro, pequeñas y medianas empresas.<sup>14</sup>

Caja Los Andes es parte de una red de instituciones financieras que actualmente tiene 18 miembros en todo el mundo. ProCredit Bank, orientadas a un grupo meta en Europa, América Latina y África. Estas instituciones se orientan al otorgamiento de créditos comerciales a empresas en el rango de muy pequeñas (microempresas) hasta medianas, contribuyendo así a cerrar una gran brecha del mercado.

En su fase inicial de operaciones las instituciones de la Red ProCredit Bank enfatizan el aspecto crediticio. Con el tiempo y a medida que amplían su gama de productos al incorporar la captación de depósitos y otros servicios bancarios demandados por sus clientes, las instituciones gradualmente se desarrollan en bancos con todos los servicios.

Caja Los Andes fue constituida en julio de 1995 por accionistas nacionales e instituciones internacionales. En los ocho años y medio transcurridos desde su fundación Caja Los Andes se ha convertido en una institución financiera de escala completa, proveyendo una amplia gama de productos crediticios, incluyendo el Crédito Empresarial (para micro, pequeña y medianas empresas y prestatarios del sector agrícola) el Crédito de Vivienda y el Crédito para Asalariados. Adicionalmente la institución ofrece servicios no crediticios, incluyendo captación de depósitos –cuentas de ahorro, depósitos a plazo fijo y servicio de tarjeta de débito- órdenes de pago y transferencias de dinero nacionales e internacionales, cambio de moneda, cobro de

---

<sup>14</sup> LOS ANDES F.F.P "Memoria Anual 2003": Cit.: Pág 6

servicios públicos e impuestos, venta de seguros, pago de prestaciones estatales, pago de salarios y otros servicios ofrecidos en acuerdo con bancos.

*Breve Descripción de los accionistas de Los Andes F.F.P*

Accionistas	Sector	Matriz	Participación
Internationale Micro Investitionen AG (IMI)	Inversiones	Alemania	56.39%
Belgian Investment Company for Developing Countries N.V. (BIOS)	Inversiones	Bélgica	16.31%
Asociación Pro-Crédito	Desarrollo	Bolivia	13.25%
Corporación Andina de Fomento (CAF)	Desarrollo	Venezuela	13.32%
Internationale Projekt Consult (IPC)	Consultoría	Alemania	1.53%
Otros		Bolivia	0.19%

Con una política de diversificación y ampliación de las fuentes de financiamiento, se concretaron nuevas líneas de créditos de instituciones del exterior que permiten de ampliar tanto el volumen de los recursos disponibles, así como los plazos de los mismos. Estas nuevas líneas provenientes de IFC de Banco Mundial (USD 8 millones), KfW de Alemania (USD 4 millones), BIO de Bélgica (USD 2 millones), CAF (ampliación de USD 1 millón). Así mismo, se logró un importante acuerdo como el FMO de Holanda para la contratación de una operación de USD 4 millones a hacerse efectivos en transcurso de la gestión 2004.

Es importante destacar que el 31 de diciembre la firma FITCH Ratings subió la calificación de Caja Los Andes de Emisor de Largo Plazo a la categoría "A" (A2 según la terminología aplicada por la Superintendencia de Pensiones, Valores y Seguros), superior al "A" (A3 según la SPVS) asignada en el trimestre anterior.

	Corto Plazo	Largo Plazo	Emisor
A diciembre 2002	F2	A	A
A diciembre 2003	F2	A	A-

En el mes de Febrero del 2003 introdujo su nuevo servicio de tarjeta de débito como miembro afiliado a la Red Enlace, el sistema de tarjetas con mayor cobertura en Bolivia. Para esto 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.

Entre los convenios mas importantes está con Wester Union, que le permite realizar este servicio en todas sus agencias, el Citibank para la realización de su corresponsalia y entre los principales servicios de este convenio son el SpeedCollect que consiste en la recepción de pagos que efectúen terceras personas a favor de clientes de Citibank, y también pago que realicen los clientes a favor de Citibank, en cumplimiento de sus obligaciones; y PayLink que es pago de cheques de gerencia de Citibank a personas naturales y jurídicas.

#### **1.4.2. Los Andes Y El Entorno Económico Y Financiero**

Los acontecimientos a nivel político agravaron aún más la crisis. Las exportaciones de gas natural de Bolivia y su explotación comercial al interior del país fueron temas trascendentales, así como la demanda de mayores representación política por parte de amplios sectores sociales a través del establecimiento de una asamblea constituyente y la celebración de un referéndum para decidir sobre la venta del gas natural. Estos conflictos produjeron un periodo de crisis que culmino con la renuncia del presidente Gonzalo Sánchez de Lozada en el mes de octubre. El ambiente social y económica creada por estos eventos fueron factores decisivos para el deterioro de la evaluación de riesgo país.

En los últimos años, el sistema financiero en conjunto reflejo la disminución de la actividad económica. La perdida de confianza en el sistema político se tradujo en una disminución de la voluntad para confiar en sistema financiero y, en consecuencia, el volumen de las operaciones de clientes disminuyó.

Es importante enfatizar que el comportamiento de las instituciones microfinancieras (Fondos Financieros y Banco Sol) ha sido muy diferente. Las entidades microfinancieras en conjunto crecieron USD 61 millones en el año en términos de saldo en cartera de créditos (un 23%) y USD 47.4 millones de depósitos del público (un 25%). Mas aún, los niveles promedio de morosidad y retorno sobre el patrimonio para estas instituciones (4.6% y 15% respectivamente). Finalmente, al cobertura de riesgo crediticio de la instituciones reguladas (un 143% de provisiones totales en relación a la cartera de riesgo) está significativamente por encima del nivel de cobertura de los bancos (76%), lo que significa que el sector microfinanciero presenta un mayor nivel de solvencia.

#### **1.4.3. Diversificación De Las Captaciones Y Servicios**

La captación de depósitos del público constituye ya la principal fuente de financiamiento, representando el 60.6% del fondeo total de la institución.

La confianza del mercado nacional en Caja Los Andes continúa creciendo, como lo demuestra el continuo y sostenido crecimiento de los saldos en captaciones, incluso en el periodo más agudo de los conflictos sociales.

El saldo total de depósitos del público creció USD 14.499.000 al cierre del ejercicio financiero 2003, que representa un incremento del 42% en relación a diciembre del año 2002. De ese total, el 21 % se mantuvo en cuentas de ahorro y el 79% restante como depósitos a plazo fijo.

#### **1.4.4. Los Andes En Comparación Con Competidores**

La posición de Los Andes en el mercado es muy fuerte. La institución logró el mayor crecimiento en el saldo de cartera entre todas las entidades de ASOFIN ( la asociación de entidades reguladas de microfinanzas) con USD 17.959.000 (equivalente al 30% del crecimiento total de la asociación), seguida de Prodem con USD 17.878.000 y Banco Sol con USD 10.276.00. También mejoró su participación en el mercado de depósitos, alcanzan el 22% de todas las captaciones de las entidades integrantes de ASOFIN (con

un saldo de USD 49.049.00) colocándola en tercer lugar después de BancoSol (USD 71.095.000), y prácticamente a la par con Prodem (USD 49.095.000).

Sin embargo, en termino de crecimiento en número de clientes de crédito los resultados no fueron completamente satisfactorios. Los principales competidores tales como FIE, Banco Sol y Prodem alcanzaron un mayor crecimiento de su base de clientes. Aun considerando el hecho de que este resultado estuvo afectado por el cierre gradual del producto Crédito de Oro (lo que signifió la disminución de casi 3000 clientes), es evidente es altamente competitivo.

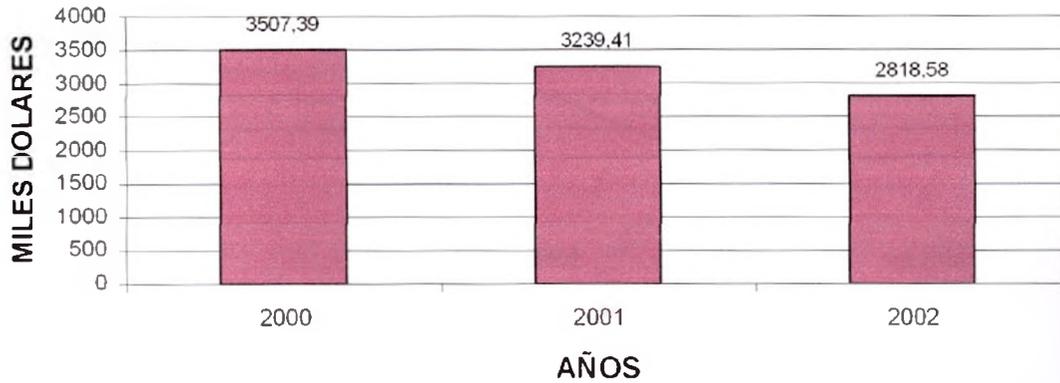
La institución registro el menor índice de mora mayor a 30 días (3.08%) entre las entidades, cuyo promedio es 4.6% y frente a un promedio del sistema bancario de 17.1%, le sigue F.I.E. con 3.30% y Prodem con 3.42%. Por otro lado FIE posee la cobertura mas alta de provisiones sobre cartera en mora mayor a 30 días (22.2%), seguido de Los Andes con 181% y Ecofuturo con 146% (el promedio de cobertura de las entidades de microfinanzas es de 143% y el de los bancos del 76%)

Finalmente, debe anotarse que en relación al ROE, el indicador alcanzado por Los Andes sólo ha sido superado por FIE (23,8%) y está muy por encima de BancoSol que alcanzo el 14.4%.

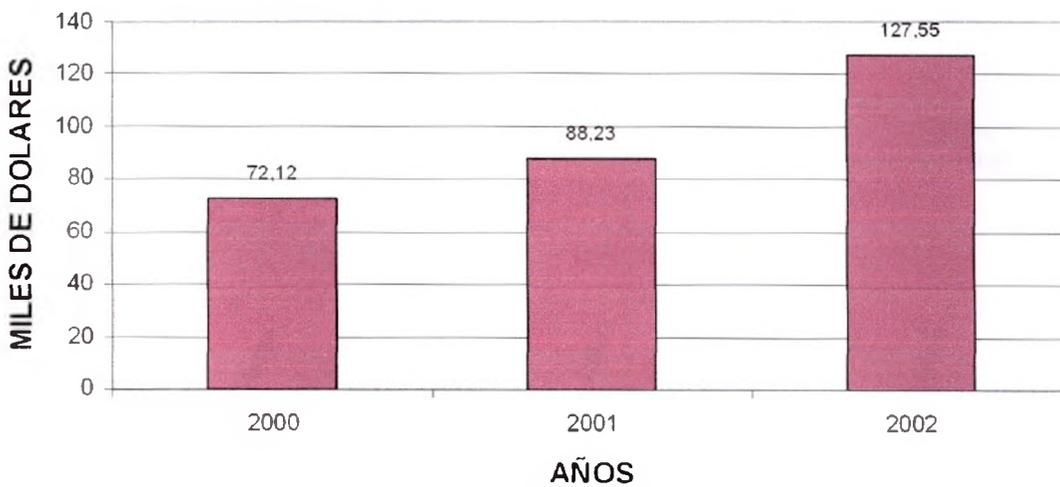
*LOS ANDES F.F.P. S.A. EN CIFRAS*

<b>RUBRO</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>
Agencias	17	20	27	32
Personal total	313	377	477	591
Oficiales Comerciales	110	119	144	166
<b>Cifras MUS\$</b>				
Activos	48.179	56.133	73.218	98.378
Pasivos	42.695	49.834	66.233	86.681
Patrimonio Neto	5.484	6.299	6.995	11.697
Utilidad Neta	656	815	1.169	1.813
Saldo de Cartera Bruta	46.760	52.634	64.220	82.179
Monto desembolsado en el año	49.537	44.138	63.322	86.425
Obligaciones con el publico	13.596	21.322	34.550	48.504
No de Créditos en Cartera	44.180	46.605	51.073	55.214
No de Créditos otorgados en el año	45.557	47.109	65.572	69.316
No de Clientes en cartera de créditos	41.665	43.530	46.971	49.700
Morosidad de la cartera (> 30 días)	5,09%	5,97%	4,51%	3,08%
Morosidad de la cartera total (> 1 día)	7,65%	8,10%	5,98	4,46%
Depósitos: No de cuentas	18.589	23.288	29.701	39.253
<b>Cifras MUS\$</b>				
Monto Promedio de créditos desembolsados	1.087	986	966	1.247
Monto Promedios de cuentas de ahorro	110	170	245	283
Monto Promedio en depósitos a plazo	32.938	16.898	14.679	12.258

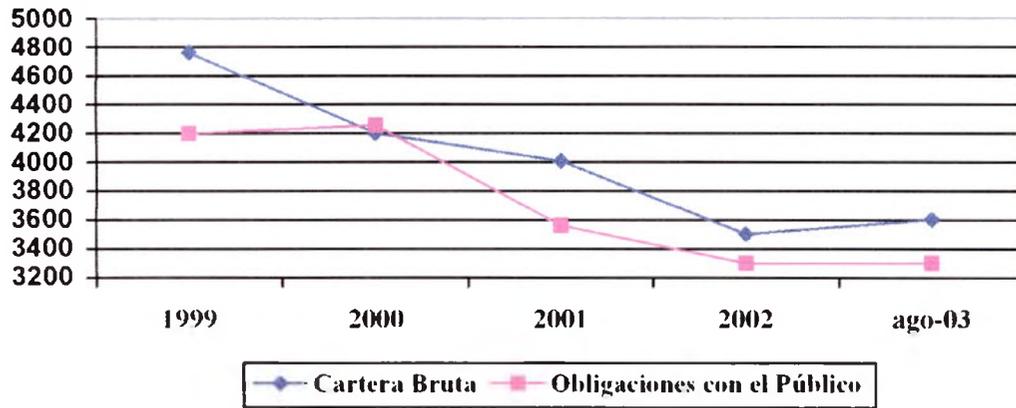
### SISTEMA BANCARIO OBLIGACIONES CON EL PUBLICO



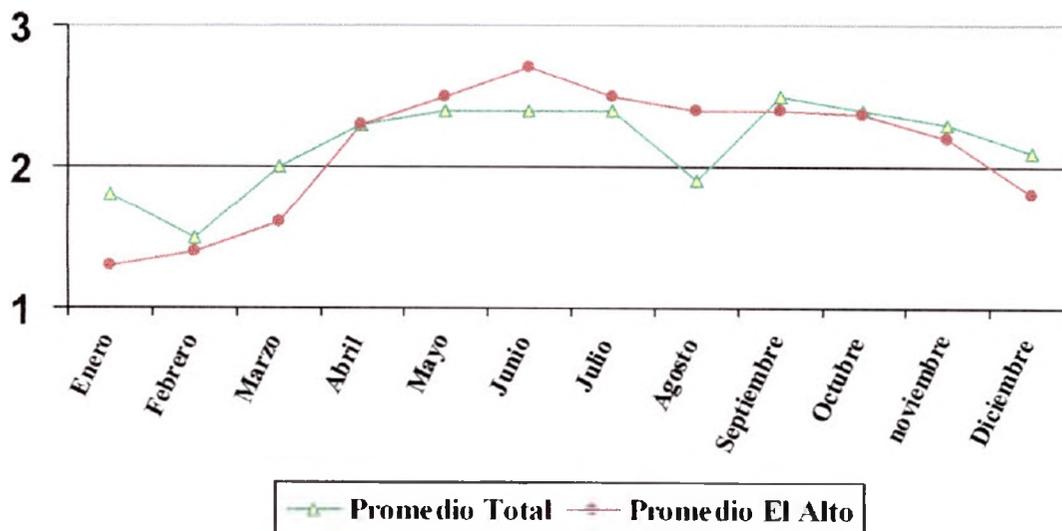
### FONDOS FINANCIEROS PRIVADOS OBLIGACIONES CON EL PUBLICO



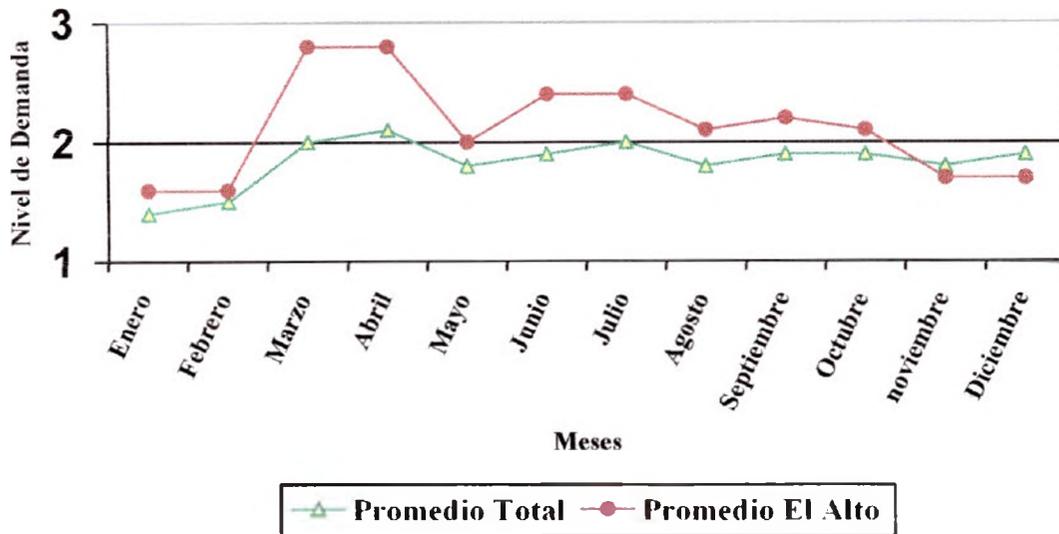
## EVOLUCIÓN EN CARTERA Y CAPTACIONES DEL SISTEMA FINANCIERO (en millones de US\$)



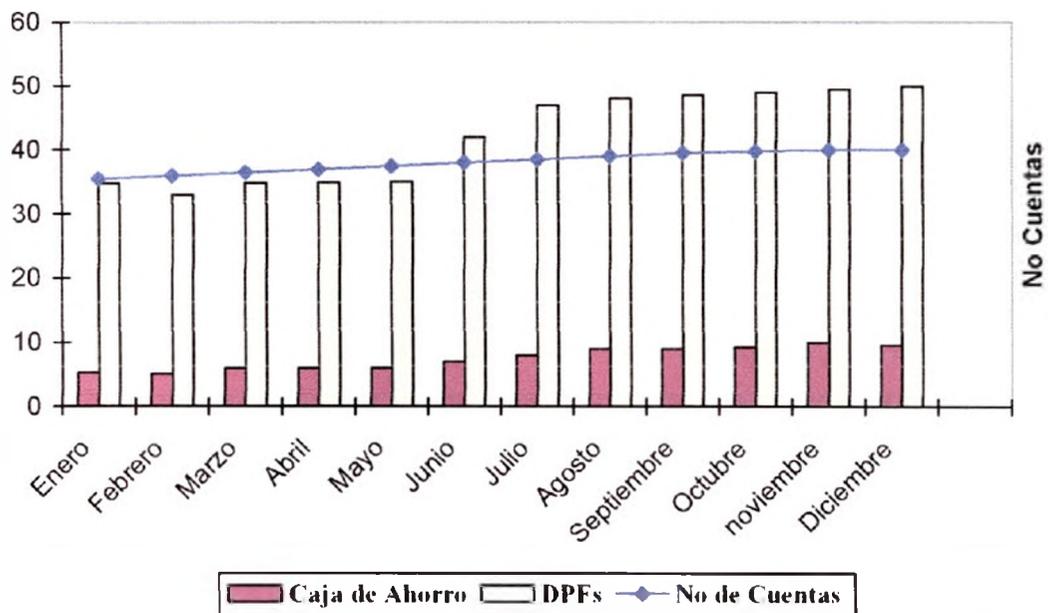
## PERIODICIDAD DE LA DEMANDA : NACIONAL CAJAS DE AHORRO



## PERIODICIDAD DE LA DEMANDA : NACIONAL DPFs



## EVOLUCIÓN DE DEPÓSITOS DEL PÚBLICO POR TIPO DE DEPÓSITO 2003



## Capítulo V.: Conclusiones de la Sección Diagnóstico

Después de realizar una revisión de concepto concluimos con los puntos de referencia para desarrollar los objetivos.

### *Desarrollar conceptos referidos a la movilización de ahorros.*

1. El ahorro formal es el motor del desarrollo de una economía, genera ahorro interno u otorga oportunidad de inversión
2. Existen dos tipos de ahorro, el ahorro formal, que es el que se tiene en forma de depósitos en las entidades financieras; el ahorro informal, el que se guarda en especie, es decir, en animales, tierra, etc.
3. La movilización de ahorro es una parte fundamental en la generación de autosostenibilidad, operativa y financiera, para las entidades financieras.
4. La movilización de ahorro conlleva beneficios a tres niveles, a nivel de la economía, a nivel de las instituciones y a nivel de los clientes depositantes.

### *Caracterizar a los micro y pequeños empresarios*

1. La micro y pequeña empresa es una unidad económica que realiza actividades productivas, de comercio, de servicios, etc. Que utiliza mano de obra familiar o de reciprocidad comunitaria con niveles bajos de acumulación.
2. La micro y pequeña empresa es considerada en la actualidad como un medio de sobrevivencia para la gente de escasos recursos.

### *Describir la característica del sector microfinanciero*

1. El apoyo a las actividades microfinancieras en nuestro país es patrocinado por varios organismos, desde la cooperación internacional y el Estado.
2. La determinación de los objetivos de las entidades especializadas en este ámbito llevó a la creación de instituciones sólidas y competitivas.

## II

### SECCION PROPOSITIVA

#### **2.1 Introducción a la propuesta**

El planteamiento y diseño de la misma se formó como base el análisis y conclusiones del marco teórico. El enfoque desde el cual se efectuara esta proposición para la movilización de microahorro, busca revalidar los productos de ahorro dentro de la oferta de servicios financieros, dando la pauta para ofrecer servicios integrales a un nicho de mercado comprendido por micro y pequeños prestarios.

#### **2.1.1. Objetivo de la propuesta**

Es diseñar una estrategia para que logre acrecentar el nivel de microahorro movilizado proveniente de los microempresarios, a través de un incremento en la calidad, variedad y el volumen de su oferta actual.

#### *Condiciones para la propuesta pueda implementarse*

Para que la estrategia tenga el resultado deseado, debe cumplir con las siguientes condiciones:

- Que los ejecutivos de la Caja Los Andes sea los principales actores en la orientación al cambio y se identifiquen plenamente con la movilización de microahorros como parte integral de los servicios que deben ser ofrecidos a sus clientes.
- Que los ejecutivos de la Caja Los Andes, en la medida razonada de su posibilidades, asignen recursos (humanos y financieros) suficientes para ejecutar cada uno de los requerimientos que permitan desarrollar la estrategia propuesta.
- Que el gobierno y la cooperación internacional, a través de los diferentes programas que apoyan el desarrollo del sector microfinanciero, con base en su experiencia, eficiencia y proyectos presentados, el subsidio

temporal, puntual y específico de los costos de arranque necesarios para la movilización de microahorro.

- Que el gobierno y la cooperación internacional, a través de los diferentes programas que apoyan el desarrollo del sector microfinanciero, otorguen asistencia técnica para el desarrollo de nuevas herramientas.
- Que las condiciones externas, relacionadas al régimen económico, político y social, dentro de las cuales se desenvuelven a La Caja Los Andes y los microprestatarios se mantenga estables u no sufran cambios significativos.

### **2.1.2. Alcances de la Propuesta**

La propuesta es generar demanda y crear mercado para los microempresarios mediante el desarrollo de una cultura de ahorro formal en los micro y pequeños empresarios que trabajan con crédito en la ciudad del Alto.

Se pretende también servir como herramienta para un cambio en la orientación que amplie el interés de la movilización de ahorro en los diferentes estrato poblacionales, para garantizar la autosostenibilidad operativa y financiera de Los Andes en el largo plazo.

### **2.1.3. Desarrollo de la propuesta**

#### *Componentes de la propuesta*

Se ha diseñado tres componentes, organizados en dos etapas que confluirán en la consecución de los objetivos y alcances planteados en la propuesta.

La primera etapa de la propuesta esta destinada a crear o adoptar un ambiente que reoriente a Caja Los Andes F.F.P S.A. en particular la agencia Villa Bolivar hacia la necesidad de ahorro de sus clientes. Creando así el ambiente propicio para la implementación. Por tanto se debe optimizar el ambiente institucional en la planificación y la ejecución de estrategias planeadas.

### *Cliente y sus necesidades de ahorro*

Con orientación hacia el cliente, el primer paso es sensibilización del personal de la agencia en su conjunto, sobre el problema actual del microahorro y necesidades insatisfechas y además reorientar la visión estratégica por medio de una identificación institucional.

*Sensibilización a través de talleres:* Se propone que la gerencia será la encargada de llevar a cabo la realización de taller internos donde se discuta la reorientación de cada una la metas para los intereses de la agencia.

Se propone la exposición de los principales actores como ser Gerente de Captaciones, jefe de agencia, encargados de captaciones de la agencia y personal en general de la agencia.

Con este primer taller enfocado a la interiorización de la importancia del ahorro, se concluirá con la percepción de la actitudes, críticas, aportes de todos los involucrados que servirá para primero retroalimentar los conocimientos del producto y para impulsar la participación generalizada de todo el personal.

#### **2.1.4. Examen del perfil institucional**

Misión, están íntimamente relacionados con los objetivos que es en conjunto el servicio integral que se sesga por la orientación al crédito.

Dentro de los talleres de deberá fortalecer el compromiso y la razón social y comercial de la empresa. El mecanismo que identifique al personal mas íntimamente relacionado con la estrategia especialmente.

Un elemento clave para la definición exitosa e implementación es la de la identidad institucional.

### *Identidad institucional*

Con la misión y los objetivos revalidados, el siguiente paso es crear un mecanismo que identifique al personal más íntimamente con la nueva estrategia.

### *Misión*

Promover una eficiente intermediación financiera, facilitando la integración de los sectores sociales económicamente desfavorecidos al sistema financiero formal.

### *Sistema de información de Mercado:*

La información de mercado es necesaria como base de la información para administración comercial correcta.

Debe utilizarse canales para tener una administración:

- *Canales formales:* Mediante consultores externos, en la medida en que encuentren especialistas en microfinanzas capaces de brindar servicios puntuales.
- *Canales informales:* La información puede ser recogida diariamente a través de los periódicos, anuncios estadísticas y el trabajo diario de oficiales

### *Análisis del Público Objetivo*

El mercado de microempresarios debe ser el objeto de las decisiones:

La orientación al mercado es parte fundamental, donde existen tres factores

- Conocer la capacidad de ahorro de los micro y pequeños empresarios.
- Conocer las formas de ahorro actuales de los micro empresarios.
- Conocer sus necesidades en servicios de ahorro.

### **2.1.7. Objetivos de la estrategia**

Es necesario ponderar que estos objetivos deberán ser realistas, específicos, medibles y congruentes. Por tanto se diseña una lista de objetivos generales

1. Incrementar la participación de mercado de ahorros
2. Incrementar los saldos promedios de depósitos
3. Desarrollar otros productos y mejorar los existentes
4. Incrementar el interés sobre las ventajas y características de los productos
5. Reforzar la imagen de institución.
6. Incremento en la lealtad del cliente vía oferta integral de servicios

Para ello se deberá diseñar metas específicas para el cumplimiento. Como un número de cuentas aperturadas, saldo neto de depósito y número de Depósitos a Plazo Fijo, etc.

## **2.2. Oferta de productos**

Se plantea dentro de la experiencia y la evidencia diaria se propone dos estrategias de producto: la modificación de los productos existentes de ahorro y el desarrollo de nuevos productos de ahorro.

### **2.2.1 Modificación De Productos De Ahorro Ya Existentes**

Surge la necesidad de establecer modificaciones en cada grupo de productos ofertados para que lleguen a ajustarse adecuadamente con las demandas del mercado

*Cajas de ahorro tradicionales.* Las observaciones en cajas de ahorro tradicionales se constituyeron en la ausencia de marcas y en la poca creatividad plasmada en el diseño de sus empaques.

La solución se plantearía en un mejor diseño de los empaques que se adecue al microempresario, que mejore en la obtención de datos de las transacciones y otros.

La desventaja de la modificación es que por lo general el costo que significa un cambio es considerablemente elevado, pero no por ello se deje de atender este pedido.

*Caja de ahorro diferenciadas.* Esta tiene una dirección hacia la relación de los clientes preferenciales de créditos, por tanto debería crearse un categoría de cliente preferencial de ahorro, el cual por depositar la confianza en la institución y a través de la medición de sus movimientos podría ser beneficiado con este ventaja.

*Depósitos a Plazo Fijo.* Los DPFs ofertados poseen atributos considerables como la negociación en Bolsa y otros inherentes a mismo productos (mejor tasa que la cuentas de ahorro, pago de intereses a vencimiento y otros). Este producto deberá llevar un mejor impulso para su crecimiento. Incentivar a la renovación con conjunción de crédito sobre esta garantía, es decir un Crédito con garantía de DPF.

### **2.2.2 Innovación De Productos De Ahorro.**

Para la búsqueda de nuevos productos podemos a través del segmento de atención en función las edades.

#### *Metodología para el diseño*

Estableciendo las necesidades insatisfechas en base a la experiencia diaria de los funcionarios de la Agencia de Villa Bolívar tenemos

Plantear un comité interdisciplinario que pueda ligar ambos criterios crédito y ahorro y así estudiar la implementación y el desarrollo con la relación costo beneficio.

Así pues lanzar una prueba piloto con un moderado presupuesto y analizar el resultado y lanzar a nivel masivo.

#### *Ideas de nuevos productos:*

En función a la experiencia y la recopilación diaria de la necesidad de los cliente se plantean los siguiente productos:

### Productos con liquidez previsible

- *Cuenta de Navidad*: Una cuenta que podría ofrecer con un interés diferenciado y que se enfocaría a esta época del año.
- *Cuenta de Vacaciones*: Al igual que la anterior, para una relación estacionaria conocida.

### Productos de acumulación a largo plazo

- *Cuentas de viajes y turismo*: Para clientes que por necesidades de fiestas y otros acontecimientos se vean beneficiados en la generación de una previsión de esos gastos.
- *Ahorro funeraria*: Una necesidad imponderable.

### *Optimización de la fuerza de Ventas*

Dentro del manejo se tiene un elemento de venta que dentro de Los Andes se los denominan InfoAmigos los cuales podrían ser volcados para la obtención de resultados favorables en la obtención de metas de captaciones.

Otros canales que se debe incentivar es la implementación de las tarjetas de débitos las cuales a la vez a los clientes preferenciales de créditos pueden ser activadas como las mismas donde generaría un mejor impulso.

Aunque el costo de estos puede tener un elevado, los resultados pueden ser alentadores para continuar con este plan.

### *La comunicación de los productos*

Con una publicidad enfocada, se llegaría a resultados convenientes, la creación de mensajes publicitarios imaginativos y entretenidos, con propiedades de mensajes identificados al grupo meta.

También se debe decidir que medios de comunicación serán los más convenientes para el lanzamiento.

### *Relaciones Públicas*

Otra fuente de generación de nuevos contactos con los potenciales demandantes, estos pueden llevarse a través de: Conferencias, exposiciones, asistencia e intervención en eventos populares y otros. Para lograr la simpatía de los clientes y al mismo tiempo demostrar honestidad, confianza y buena voluntad.

#### **2.2.3. Recomendaciones a la propuesta**

Se deberá integrar a los nuevos productos la oferta financiera global para tener un paquete integral el cual sirva para la generación de lealtad en los clientes.

Lealtad del cliente entendido a través de un manejo eficiente de los productos, el personal y la imagen institucional, ventajas sobre los competidores en términos de eficiencia y reducción de costos.

Los productos de ahorro como una forma de ofrecer mas y mejores servicios a sus clientes. Mediante el ofrecimiento de servicios financieros, adicionales a sus clientes actuales, es decir alcanzar a satisfacer todas las necesidades financieras de su clientela, y al mismo tiempo, pueden cuidar el no perder a sus mejores cliente con otras instituciones del mercado.

### III

## SECCIÓN CONCLUSIVA

### 3.1. Aportes de la investigación

#### 3.1.1 Aporte al estudio del problema

Dentro del sector de microfinanzas, el estudio de la movilización de ahorros ha sido, por mucho tiempo, relegado a segundo plano. Sin embargo, el presente documento en el afán de generar nuevos conocimientos al respecto, muestra las posturas, medidas, problemas, beneficios y características que implica la oferta

Trata de revalidar la importancia fundamental de la intermediación real como un paquete de servicios que debe y puede ser ofertado a los sectores marginales de la población, aunque se privilegio el estudio de la oferta de este servicio, no se dejó de lado el estudio de la demanda, haciendo énfasis en la oferta de la Caja Los Andes, Agencia Villa Bolívar del cruce Villa Adela.

#### 3.1.2. Aporte al País

El aporte del documento al país se traduce de dos maneras:

En lo social porque contribuirá a que una parte de la sociedad podrá acceder a productos de ahorro que satisfagan sus necesidades de seguridad, liquidez, rentabilidad, etc., y porque formaran en ello un cultura de ahorro formal para el futuro.

En lo económico porque contribuirá a aumentar la tasa interna de ahorro del país y por ende, al crecimiento de la economía.

### 3.2. Conclusiones Finales

Solo una comprensión de la exigencias de mercado, donde el micro y pequeño empresario requiere de servicios financieros complejos, y los esfuerzos individuales de la Caja Los Andes por satisfacerlos, los guiará hacia la conquista de la mitad olvidada de las microfinanzas: el ahorro. Las organizaciones que tengan éxito serán las que profundicen sus mercados y logren escalas importantes de penetración en el mismo,

atendiendo una gran cantidad de clientes, que les permitirá alcanzar puntos de equilibrio.

No obstante, el añadir los servicios de ahorro no es lo mismo que aumentar nuevos productos de prestamos, Caja Los Andes, en la agencia Villa Bolívar, debe incrementar su conocimiento técnico por parte de sus ejecutivos y administradores para minimizar las dificultades de operaciones que conlleva la movilización de ahorro.

#### IV. BIBLIOGRAFÍA.

- ANDREW, Kenneth; “Marketing de los Servicios Bancarios”; Ed. Deusto, Bilbao, España; 1989.
- AMÉRICA ECONOMIA; “Huellas que Hablan”; 28 de junio de 2001.
- ASOFIN/CIPAME/FINRURAL; Boletín Financiero “Microfinanzas” Junio 2001; N° 8; La Paz, Bolivia; Febrero de 2002.
- AYOROA, Murillo Elizabeth; “El Pasanaku Como Producto Financiero en la Economía Informal”; Tesis de Maestría en Economía Agrícola; Universidad Católica Boliviana, Unidad de Post Grado; 1998.
- BONN y STUTTGART; ‘Ahorros’; s/e; slf
- BRAND, Monica; “New Product Development for Microfinance: Design, Testing, and Launch, Technical Note Number 2”; Microenterprise Best Practices (MBP) Project; Development Alternatives Inc (DAI); United States of America, 1998.
- BRUGGER, Rene; “La Promoción del Ahorro: Tarea y Desafío”; FINRURAL; de la Obra Colectiva “Movilización del Ahorro Rural en Bolivia. Tarea Impostergable”; La Paz, Bolivia; Ed. FINRURAL; 1998.
- CAJA LOS ANDES FFP; “Memoria Institucional 2003”; La Paz; 2004.
- CAMPERO, Cecilia; “Recuento Analítico Sobre el Ahorro Rural en Bolivia”; 1ra. Edición; PROFIN/COSUDE y FINRURAL; La Paz, Bolivia; Octubre de 1997.
- CAMPION, Anita; “Movilización de Pequeños, Medianos y Grandes Depósitos. Motivaciones e Implicaciones de Riesgos Financieros”; Congreso “Movilización de Depósitos en Entidades Microfinancieras”, Santa Cruz de la Sierra, Bolivia, Abril 26 al 28 de 2000.
- CASADO, Juan; “El Marketing en la Banca”; Ed. Hispano Europea; Segunda Edición, Barcelona, España, 1981.
- CERVERO, Joseph y MONTANÉ, Jaume; “El Marketing en la oficina Bancaria”; 1ra. Edición; Editorial Hispano Europea; España; 1998.

- DORNBUSCH, Rudiger y FISCHER, Stanley; “Macroeconomía”; 6ta. Edición; Ed McGraw-Hill; España; 1994.
- DE CHOLLET, Michel; “El Marketing Mix”; 1ra. Edición; Ed. Desuto; España 1985.
- D.S. 24000, del 12 de mayo de 1995.
- D.S. 25388, del 29 de marzo de 1999.
- ECO FUTURO; “Memoria Institucional 2000”; La Paz; 2001.
- EIGLER, Pierre y LANGEARD, Eric; “Servucción: El Marketing de Servicios”; Ed. Mc GrawHill; Madrid, España; 1993.
- FIE FFP; “Memoria institucional 2000”; La Paz, 2001.
- FINRURAL/COSUDE/FONDESIF; Boletín “Cobertura de Servicios financieros par Municipio” de Junio de 2001; La Paz, Bolivia; Febrero de 2002.
- FINRURAL; “Análisis de las Estrategias de Movilización de Ahorros de Instituciones Microfinancieras Bolivianas. Estudios de Casa: Banca Solidario S.A. y Cooperativa de Ahorro y Crédito San Martín de Parres”; s/Ed; FINRURAL, GTZ; La Paz, Bolivia; Enero 2000.
- FIEBIG, Michael, HANNIG, Alfred y WISNIWSKI, Sylvia; “Savings in the Context of Microfinance. State of knowlegde”; First Printing; CGAP/ Working Group on Savings Mobilization; Eschbom, 1999.
- FUNDA-PRO. “Memoria Institucional 2000”; La Paz, 2001.
- GONZÁLEZ-VEGA, Claudio; recopilación hecha de las laminas expuestas por Botiega, Liliana; “El Caso Boliviano” en el Second Annual Seminar on New Development Finance por Frankfurt; 21 al 25 de septiembre de 1998.
- GONZÁLEZ VEGA, Claudio; “Depósitos y Microfinanzas”; CAF; de la Obra Colectiva “El reto de las microfinanzas: La Visión Actual”; Caracas, Venezuela; CAF; 2002.
- GUZMÁN, Tatiana; “El Desarrollo de las Microfinanzas en Bolivia”; 1ra. Edición; Ed. FUNDA-PRO, Bolivia; 1998.
- HALLEY, Richard; “Benefit Segmentation: A Decision-Oriented Research

Toal”; Journal of Marketing; s/f; s/e.

- HERRANZ, Embid Pedro, DÁVILA, Martín Miguel y ZORILLA, Fernández; “Marketing Financiero”; 1ra. Edición; McGraw-Hill; España; 1998.
- KLIKSBURG, Bernardo; “El Pensamiento Organizativo”; Ed. PAIDOS; Buenos Aires, Argentina; 1979.
- KOTLER, Philip y AMSTRONG, Gary; “Mercadotecnia”; 6ta. Edición; Prentice-Hall Hispanoamericana; México; 1994.
- LARRAZÁBAL, Hernando; “La Microempresa Ante los Desafíos del Desarrollo”; CEDLA; Documento presentado en el taller “Encuentro nacional sobre microempresas versus pobreza: Un desafío imposible?”; La Paz; 1997.
- LEDGERWOOD, Joanna; “Manual de Microfinanzas. Una perspectiva Institucional y Financiera”; 1ra. Edición; Sustainable Banking with the Poor (SBP)/Banco Mundial; Washington, Estados Unidos; 2000.
- LEY DEL BANCO CENTRAL DE BOLIVIA. Ley 1670 del 31 de noviembre de 1995.
- LEY DE BANCOS Y ENTIDADES FINANCIERAS. Ley 1488 del 14 de abril de 1993
- LEY DE FORTALECIMIENTO DE LA NORMATIVA Y SUPERVISIÓN BANCARIA. Ley 2297 de 20 de diciembre de 2001.
- MACLEAN, Jorge y VIRREIRA, Rolando; “De ONGs a Fondos Financieros Privados. Proceso e impactos de la formalización”; 1ra. Edición; SRF/FONDESIF/GTZ; Bolivia; 2000.
- MARCONI, Reynaldo; “Las Microfinanzas Bolivianas en el Contexto Internacional”; Ministerio de Hacienda/FONDESIF; de la Obra Colectiva “Microcrédito el Pilar de las Oportunidades”; Bolivia; Ed. Ministerio de Hacienda; 1998.
- NAVAJAS, Sergio y SCHEINER, Mark; “Apex Organizations and the Growth of Microfinance in Bolivia”, CGAP-OSU Research Project on Microfinance Apex Mechanisms; OHIO. Estados Unidos: Mayo de 1998.
- OLMOS, Herberto; “Movilización de Ahorros en el Área Rural”; Tesis de Licenciatura en Economía; Universidad Católica Boliviana; La Paz. Bolivia; 1993.

# ANEXOS

## MATRIZ FINANCIERA

### PRINCIPALES INDICADORES DEL SECTOR FINANCIERO BOLIVIANO

#### SISTEMA BANCARIO

Cifras en mil de dólares

	2000	2001	2002
<b>ACTIVO</b>	<b>5045,45</b>	<b>4612,15</b>	<b>4080,34</b>
Cartera	3434,78	2787,57	2400,08
Cartera Total	3544,27	2959,81	2666,80
Vigente	3174,73	2526,45	2196,23
Con atraso hasta 30 días	45,79	55,33	
Vencida	100,27	85,92	58,20
En ejecución	269,27	347,43	412,36
Cartera en Mora	369,54	433,35	470,56
Previsión para Cartera incobrable	227,01	276,14	299,82
<b>PASIVO</b>	<b>4550,01</b>	<b>4126,73</b>	<b>3593,44</b>
Total Obligaciones			
Obligaciones con el público	3507,39	3239,41	2818,58
Oblig. Con instituciones fiscales	12,40	51,24	26,39
Oblig. Con bancos y entidades fin	826,20	622,60	559,51
Dep. de entidades fin del país	162,81	151,47	138,21
Financiamiento externo	418,73	179,13	144,53
<b>PATRIMONIO</b>	<b>495,44</b>	<b>485,42</b>	<b>483,90</b>
<b>RESULTADO NETO DEL EJERCICIO</b>	<b>-46,46</b>	<b>-20,24</b>	<b>3,35</b>
<b>RATIOS FINANCIEROS</b>			
Cartera/ Activos	68,1%	60,4%	58,8%
Cartera en Mora/Cartera Total	10,3%	14,4%	17,7%
Oblig. Con el público/Pasivo+Patrimonio	69,5%	70,2%	69,1%
Liquidez	74,3%	72,1%	68,0%
Solvencia	41,9%	48,0%	48,1%
ROE	-8,7%	-4,3%	0,7%
ROA	-0,7%	-0,4%	0,1%
Efic. Administrativa	3,7%	3,6%	3,5%
Margen Financiero	5,3%	5,1%	5,0%
coef. De Adec. Patrimonio	12,2%	14,6%	16,1%

Liquides = Disp + Inver Temp/Oblig a corto Plazo

Solvencia = Mora - Prev/Patrimonio + Titulos valor convert Obligatoriamente en capital

## MATRIZ FINANCIERA

### PRINCIPALES INDICADORES DEL SECTOR FINANCIERO BOLIVIANO

#### SISTEMA MUTUAL DE AHORRO Y PRESTAMO PARA LA VIVIENDA

Cifras en mil de dólares

	2000	2001	2002
<b>ACTIVO</b>	<b>480,35</b>	<b>540,14</b>	<b>467,50</b>
Cartera	340,10	281,07	260,09
Cartera Total	309,55	296,05	282,93
Vigente	280,25	251,22	241,86
Con atrazo hasta 30 días	6,50	7,09	
Vencida	8,20	12,44	6,43
En ejecución	21,10	32,38	34,64
Cartera en Mora (1)	35,80	51,92	41,07
Previsión para Cartera incobrable	13,99	23,91	24,55
<b>PASIVO</b>	<b>444,11</b>	<b>506,05</b>	<b>432,14</b>
Total Obligaciones			
Obligaciones con el público	410,14	465,97	393,40
Oblig. Con instituciones fiscales	1,87	0,45	0,28
Oblig. Con bancos y entidades fin	25,94	22,67	16,82
Dep. de entidades fin del país	5,13	3,95	3,50
<b>PATRIMONIO</b>	<b>36,24</b>	<b>34,84</b>	<b>35,36</b>
<b>RESULTADO NETO DEL EJERCICIO</b>	<b>-0,65</b>	<b>-1,89</b>	<b>1,76</b>
Cartera en Mora/Cartera Total	11,60%	17,50%	14,50%

#### COOPERATIVAS DE AHORRO Y CREDITO

Cifras en mil de Dólares

	2000	2001	2002
<b>ACTIVO</b>	<b>246,73</b>	<b>292,38</b>	<b>234,75</b>
Cartera	177,82	190,65	159,70
Cartera Total	191,05	207,94	176,36
Vigente	157,75	169,88	155,10
Con atrazo hasta 30 días	4,96	4,81	
Vencida	11,78	11,26	4,21
En ejecución	16,57	21,98	17,05
Cartera en Mora (1)	33,31	38,05	21,26
Previsión para Cartera incobrable	15,77	20,09	18,68
<b>PASIVO</b>	<b>212,84</b>	<b>255,63</b>	<b>200,52</b>
Total Obligaciones			
Obligaciones con el público	188,56	232,32	188,02
Oblig. Con bancos y entidades fin	20,29	16,47	4,37
<b>PATRIMONIO</b>	<b>33,88</b>	<b>36,75</b>	<b>34,23</b>
<b>RESULTADO NETO DEL EJERCICIO</b>	<b>-2,54</b>	<b>-1,90</b>	<b>0,52</b>
Cartera en Mora/Cartera Total	17,40%	18,30%	12,10%

## MATRIZ FINANCIERA

### PRINCIPALES INDICADORES DEL SECTOR FINANCIERO BOLIVIANO

#### FONDOS FINANCIERO PRIVADOS

Cifras en mil de dólares

	2000	2001	2002
<b>ACTIVO</b>	<b>158,39</b>	<b>176,38</b>	<b>224,84</b>
Cartera	125,39	136,00	176,83
Cartera Total	134,98	148,07	187,80
Vigente	121,08	132,79	174,29
Con atrazo hasta 30 días	3,67	2,72	
Vencida	5,01	5,66	5,55
En ejecución	5,22	5,90	6,97
Cartera en Mora (1)	13,90	15,28	13,51
Previsión para Cartera incobrable	10,99	13,49	12,74
<b>PASIVO</b>	<b>128,64</b>	<b>149,05</b>	<b>193,60</b>
Total Obligaciones			
Obligaciones con el público	72,12	88,23	127,55
Oblig. Con instituciones fiscales			0,14
Oblig. Con bancos y entidades fin	50,65	52,37	55,53
<b>PATRIMONIO</b>	<b>29,76</b>	<b>27,43</b>	<b>31,23</b>
<b>RESULTADO NETO DEL EJERCICIO</b>	<b>-3,00</b>	<b>-2,04</b>	<b>0,51</b>
Cartera en Mora/Cartera Total	10,30%	10,30%	7,20%

#### ONGs

Cifras en mil de Dólares

	2000	2001	2002
<b>CARTERA</b>	<b>645066</b>	<b>667529</b>	<b>780868</b>
Nivel Urbano	194097	195945	231170
Vigente	175550	177321	213433
Vencida	0,6921	0,4221	0,3333
En ejecución	11625	14403	14404
Nivel Rural	450970	471584	549698
Vigente	401617	409842	463243
Vencida	15239	21594	20760
En ejecución	34114	40148	65695
<b>Cartera en Mora (Nivel Nacional)</b>	<b>67899</b>	<b>80366</b>	<b>104192</b>
Nivel Urbano	18546	18624	17737
Nivel Rural	49353	61741	86456
Pezades de Cartera	10,5%	12,0%	13,3%
Nivel Urbano	9,6%	9,5%	7,7%
Nivel Rural	10,9%	13,1%	15,7%
Cartera en Mora/Cartera total	10,5%	12,0%	13,3%

## **Análisis de Fortalezas, Oportunidades Debilidades y Amenazas (FODA)**

Analizaremos el cumplimiento de los objetivos institucionales en relación con la captación de microahorros en Caja Los Andes, Agencia Villa Bolivar.

### *Fortalezas*

- Directores informados y activos
- Gerencia comprometida
- Cartera considerable
- Manejo financiero sólido y supervisado
- Número de clientes de crédito elevado
- Variedad en productos crediticios

### Debilidades

- Incipiente captación de ahorro
- Carencia de planes estratégicos
- Faltan de innovación en los productos de ahorro
- Faltan de políticas de motivación y débil capacitación de personal subalterno
- Deficiencia en la comunicación
- Disminución de la calidad de cartera

### Oportunidades

- Clientes desatendidos con productos de ahorro.
- Expansión de productos a otros segmentados de la población
- Posibles alianzas estratégicas

### Amenazas

- Deserción de cliente
- Pérdida de la imagen institucional
- Crisis económica
- Competencia en micro mercados saludables.