

# SISTEMATIZACIÓN DEL APOYO DE PROFIN AL INSTRUMENTO DE ALIANZAS ESTRATÉGICAS

Centro de Estudios y Proyectos S.R.L.

Sergio Antezana S.  
José Antonio Peres

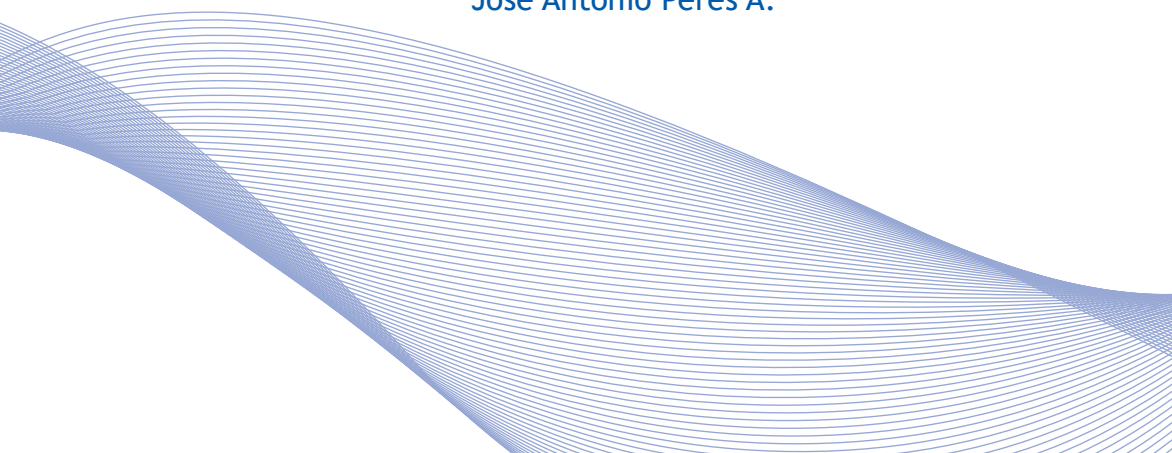


# **SISTEMATIZACIÓN DEL APOYO DE PROFIN AL INSTRUMENTO DE ALIANZAS ESTRATÉGICAS**

Centro de Estudios y Proyectos S.R.L.

Sergio Antezana S.

José Antonio Peres A.



© PROFIN

Programa de Apoyo al Sector Financiero  
COSUDE - DANIDA  
Av. Sanchez Lima # 2600  
Edificio Tango - Mezanine  
Telf.: 243 0850 - 243 0853 - 243 0854  
[www.profin-bolivia.org](http://www.profin-bolivia.org)

La Paz - Bolivia

2007

## INDICE

I. INTRODUCCIÓN .....	5
1.1 Metodología .....	5
II. ANTECEDENTES Y CONCEPTO DE ALIANZAS ESTRATÉGICAS .....	7
2.1 Contexto económico y desarrollo de las microfinanzas, innovación y diversificación de productos financieros .....	7
2.2 Concepto de Alianzas Estratégicas.....	14
III. MODALIDADES LEGALES PARA LA CONSTITUCIÓN DE ALIANZAS ESTRATÉGICAS .....	20
3.1 Contratos de Corresponsalía entre Entidades Financieras Reguladas y no Reguladas.....	20
3.2 Cajas externas .....	24
3.3 Reglamentación de Mandatos de Intermediación Financiera ....	26
IV. Las Alianzas Estratégicas.....	32
4.1 FADES - TRAPETROL .....	33
4.2 FIE FFP - ANED .....	55
4.3 FONDECO - Cooperativa Jesús Nazareno.....	70
4.4 FIE FFP - Pro Mujer .....	81
V. LECCIONES APRENDIDAS.....	93
VI. IMPACTOS.....	96
VII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	99
BIBLIOGRAFÍA .....	106
Lista de entrevistados.....	108



## I. INTRODUCCIÓN

El presente documento, es fruto de la contratación del Centro de Estudios y Proyectos S.R.L., por parte de PROFIN, con el objetivo de realizar un “Estudio de Sistematización de Alianzas Estratégicas”. El alcance del estudio estuvo delimitado a cuatro alianzas, tres de ellas apoyadas por PROFIN y otra apoyada por otras instituciones del sector. Las alianzas estratégicas (AE) - apoyadas por PROFIN incluidas en el estudio, son: ANED - FIE FFP, FADES - TRAPETROL, FONDECO - Cooperativa Jesús Nazareno (CJN), y la apoyada por otras instituciones (DAI SEFIR y MAP), es: FIE FFP - Pro Mujer.

Se entenderá por AE, lo siguiente: “acuerdos formales de colaboración entre empresas, o entre empresas y organizaciones de otra índole que reúnan tres características: a) estar relacionadas con su actividad productiva, b) con tendencia a alterar el posicionamiento en el mercado o a abrir mercados; c) donde la autoridad y toma de decisiones se comparten, con lo que se adoptan las resoluciones sin recurrir a métodos jerárquicos de coordinación”<sup>1</sup>. Estos acuerdos pueden implicar el movimiento de recursos humanos, tecnológicos o financieros de manera temporal o indefinida, y se realizan para la concreción de objetivos comunes, cuando éstos son más fácilmente realizables mediante la alianza, que sin ella. Más adelante en el documento, se detallará el concepto y se brindará un marco conceptual acorde al uso del instrumento en las microfinanzas rurales.

### 1.1 Metodología

Existieron tres fases para la realización del estudio, en una primera fase se revisó toda la documentación recopilada por PROFIN en cuanto al desarrollo de las siguientes alianzas: FADES - Cooperativa TRAPETROL, FIE FFP - ANED, FONDECO - Cooperativa Jesús Nazareno y FIE FFP - Pro Mujer, así como documentación legal, y conceptual sobre el tema. La revisión de convenios entre instituciones y de evaluaciones a medio tiempo o de cierre de las alianzas, permitió una visión de resultados, y para una visión más estratégica, se consultaron documentos y artículos elaborados por PROFIN en los pasados 10 años.

---

1 Trigo Joaquín y Drudis Antoni: “Alianzas Estratégicas: Las claves y la practica de la cooperación entre empresas”

La información cuantitativa se relevó en una segunda fase a partir del Sistema de Seguimiento y Monitoreo desarrollado por PROFIN para el acompañamiento específico de las alianzas que apoyó desde su inicio. Este sistema también incluye información cualitativa de las alianzas, sobre la base de entrevistas a los directores ejecutivos y personal operativo, e incluso clientes en el caso de la alianza FADES - TRAPETROL. Para abarcar mayor información cualitativa, se aplicaron guías de preguntas en una tercera fase, la que involucró entrevistas semi estructuradas con directores ejecutivos, gerentes y otro personal jerárquico de las instituciones financieras aliadas. Dichas guías fueron validadas con PROFIN y utilizadas en un taller realizado con la institución, en el que se buscó integrar el conocimiento de todo su personal involucrado en el tema. También, se realizaron entrevistas a personas que participaron de manera directa o indirecta en la ejecución de las alianzas<sup>1</sup>.

Con base en la información recopilada (documental y proveniente de entrevistas), se sistematizaron las principales lecciones de la experiencia de AE, con sus particularidades en cada caso.

---

1 En Anexo No I se puede encontrar las guías y la lista de entrevistados.



## II. ANTECEDENTES Y CONCEPTO DE ALIANZAS ESTRATÉGICAS

### 2.1 Contexto económico y desarrollo de las microfinanzas, innovación y diversificación de productos financieros

Bolivia es reconocida a nivel mundial en el entorno microfinanciero. A mediados de los años ochenta, gracias al trabajo de Organizaciones No Gubernamentales (ONG) que vieron el potencial del sector de la Micro y Pequeña Empresa (MyPE) y sus necesidades de acceso a fondeo, se desarrollaron tecnologías apropiadas para estos sectores, dando inicio a lo que se conocería como microcrédito. Según el recuento cronológico: “el primer programa de microcrédito en Bolivia bajo esquemas innovativos de garantías, como es el caso del grupo solidario... fue impulsado por la Confederación de Empresarios Privados de Bolivia, la Fundación Calmeadow y por ACCION Internacional, las que promovieron la creación de la Fundación para la Promoción y el Desarrollo de la Microempresa (PRODEM) en 1986”<sup>2</sup>. Por ese entonces, la actividad crediticia estaba acompañada de actividades complementarias como la capacitación técnica, contable y otros servicios que formaron parte del paradigma del momento. La terminología de aquel entonces denominaba “beneficiarios” a los receptores del crédito.

La experiencia desarrollada por las ONG en este campo microcrediticio sirvió para probar que la gente de escasos recursos es sujeto de crédito y paga las deudas contraídas puntualmente. Asimismo, el desarrollo del servicio incentivó el perfeccionamiento de las tecnologías de otorgación de crédito: grupo solidario, crédito asociativo, crédito individual y bancos comunales. La especialización de las ONG en actividades financieras, permitió su consolidación en el mercado como oferentes sostenibles y dio paso a la modificación de la normativa vigente (D.S. 24000 de 1995) para la creación de entidades financieras reguladas por la Superintendencia de Bancos y Entidades Financieras (SBEF); denominadas Fondos Financiero Privados (FFP). Esta tipología de institución financiera creada por la normativa y adecuada a las necesidades de las ONG financieras del momento,

---

2 FUNDA PRO, 1998. FUNDA PRO, 1998, Foro de Micro finanzas. Serie Crédito No 2. El desarrollo de las microfinanzas, La Paz: FUNDA PRO.

les permitió su “graduación”<sup>1</sup> en instituciones fiscalizadas con licencia de funcionamiento y habilitadas para captar depósitos del público.

Tanto la consolidación del mercado microfinanciero (principalmente urbano), como la modificación del marco legal para la constitución de instituciones microfinancieras (IMF), se lograron en menos de diez años<sup>2</sup>. Entre 1992 y 1997, la cantidad de clientes de microcrédito aumentó quince veces, de 20 mil a alrededor de 331 mil: el crecimiento de la cartera bruta también fue sostenido durante estos años, alcanzando los US\$ 342 millones en 1997 y manteniendo niveles de mora del 2,5 al 3%. El número de agencias pasó de 30 a 268. Asimismo, las entidades de apoyo del sector como los gremios, instituciones de segundo piso y la cooperación internacional, incrementaron su participación en la industria.

Banco Solidario S.A. (Banco Sol) triplicó su número de clientes entre 1992 (año de su constitución) y 1996, siendo ésta la tendencia de las otras IMF; el crecimiento anual del número de clientes del sistema era de 43,9% hasta el año 1998<sup>3</sup>. Las ONG que decidieron entrar bajo la modalidad jurídica de FFP a la intermediación financiera fueron: Pro Crédito que conformó Caja Los Andes FFP en 1995, institución que el 2005 se convirtió en Banco Los Andes, FIE ONG que conformó FIE FFP en 1997, ANED, DIACONIA- FRIF, IDEPRO, UNITAS, FADES y CIDRE que constituyeron Ecofuturo FFP en 1999 y PRODEM ONG que conformó PRODEM FFP, el que comenzó a operar en el año 2000 y fue el último caso de ONG en transformarse en FFP.

Entre 1998 y el 2003, Bolivia atravesó una crisis económica marcada por la disminución del crecimiento del PIB. El gráfico No 1, presenta información sobre el crecimiento boliviano, con relación al de la región.

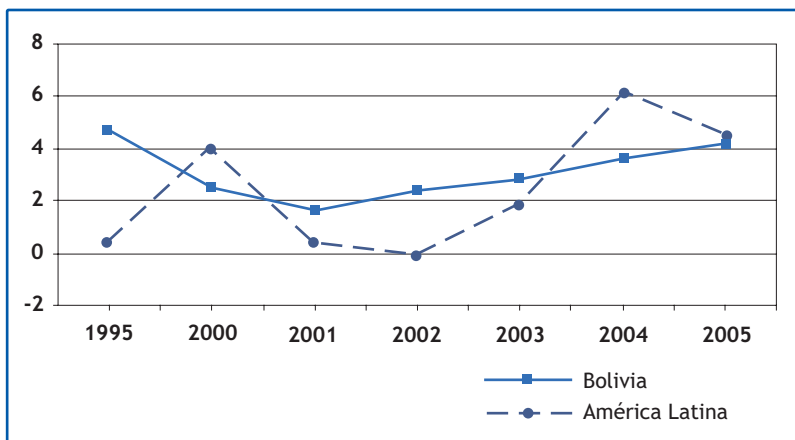
---

1 Este término se utiliza en microfinanzas, para referirse a la conversión de instituciones crediticias no reguladas por la SBEF, en instituciones financieras reguladas, habilitadas para captar ahorro del público. Los FFP se reglamentan mediante el Decreto Supremo 24000.

2 Considerando que el primer microcrédito se otorgó en 1986 y el cambio de regulación para la constitución de instituciones microfinancieras, se da en 1995, al aprobarse el decreto 24000.

3 Estimación propia tomando en cuenta datos de: BancoSol, FIE FFP, Caja Los Andes, PRODEM, AGROCAPITAL, ANED, CIDRE, CRECER, FADES, FUNDOMEN, IDEPRO, Pro Mujer y SARTAWI. Fuente: FUDAPRO (1998) y FINRURAL (2004).

Gráfico No. 1 - Tasa de crecimiento del PIB



Fuente: Elaboración propia con estadísticas de [www.cepal.org](http://www.cepal.org)

Bolivia, siguió la tendencia de la región, cuyo crecimiento estuvo ligado al de Argentina, Brasil y Chile. Varios factores contribuyeron a esta situación: las restricciones de los productos bolivianos en las fronteras, una nueva Ley de Aduanas y la crisis de los países vecinos ya mencionada, con la consecuente pérdida de ventajas comparativas comerciales. Si bien Bolivia nunca llegó a un crecimiento negativo, el PIB per cápita disminuyó en estos años debido al mal desempeño económico.

La crisis también afectó al sistema microfinanciero ya que el incremento en la mora de todas las IMF supervisadas y ONG de microcrédito creció del 4,5% al 11,8%, entre 1998 y 2001. Como producto de la depuración de la cartera y por el deterioro importante de la cantidad y calidad de la demanda de créditos, el número de clientes atendidos por estas instituciones disminuyó en un 7,8%, entre 1997 y 1999. Finalmente, como consecuencia del incremento del costo de provisiones, la rentabilidad de las 4 IMF supervisadas más grandes (BancoSol, PRODEM, Caja Los Andes y FIE) disminuyó de más del 20% al 5%, en el mismo período.

No obstante, el sistema microfinanciero logró atravesar la crisis con mejores indicadores de mora, solvencia y rentabilidad, que el resto del sistema financiero tradicional (bancos, mutuales y cooperativas), y fue el único cuya cartera de créditos creció durante este período, eso sí, con

una mucho menor tasa de crecimiento. Al finalizar el 2003, la mora del sistema bancario, era tres veces mayor que la de las microfinancieras reguladas y 50% mayor que la de las ONG<sup>1</sup>.

Adicionalmente, el saldo de la cartera de créditos de las IMF ha continuado creciendo, únicamente las IMF reguladas han finalizado el 2006 con una cartera de US\$ 679 millones, atendiendo a 362.393 clientes. En lo que se refiere a la calidad de la cartera, las asociadas a ASOFIN registraron una mora según balance de diciembre 2006 del 2.11%; las ONG financieras colocaron US\$ 113 millones en cartera, con una mora del 6% a esa misma fecha.

En el caso de las IMF, entre 1999 y diciembre de 2006 el número de prestatarios aumentó sólo en 94% mientras que en el caso de los bancos en su conjunto, se dio una disminución de alrededor del 66% en el mismo periodo. Es de destacar que las IMF en su conjunto contaban con más de 630 mil prestatarios al 31 de diciembre del 2006<sup>2</sup>. Finalmente, la cobertura geográfica de las IMF confirma la importancia del sector en el contexto financiero nacional, contando al 31 de diciembre de 2006 con 568 agencias en toda la república. En esta misma fecha, el sistema financiero en su conjunto (cooperativas, bancos e IMF) tenía 895 agencias, es decir que el 63,4% de las agencias, pertenecían a IMF, de las cuales el 64,7% se encuentran en el área rural, siendo las IMF no reguladas las que mantienen mayor presencia en esa área. De los 11,179 empleados del sistema financiero, el 52,2% pertenece a una IMF<sup>3</sup>.

El mercado microfinanciero financia masivamente al comercio informal (cerca de 2/3 de la cartera del sistema, se entrega a este sector), siendo esta actividad sumamente rentable, de rápida rotación de capital, y flexible para adecuarse a los vaivenes del mercado. Si bien la expansión de servicios y el incremento constante de la cobertura geográfica y poblacional fueron los logros que posicionaron a Bolivia como un referente mundial en el tema, al interior del país existían una serie de discusiones

---

1 Zabalaga, Marcelo, Morales, R., Peres, J.A., et al (2004). Pobreza y Globalización en América Latina. Estudios de caso: Bolivia y Nicaragua. Edit. INAFI - LA, NOVIB, Fundación Ford.

2 Incluidas las IMF que reportan a FINRURAL y ASOFIN

3 Estimación propia con Información de la SBEF, FINRURAL y ASOFIN

sobre el camino por recorrer, éstas se pueden resumir en los siguientes temas:

- a. la necesidad de una central de riesgos que involucre a todas las instituciones microfinancieras;
- b. la diversificación de servicios microfinancieros;
- c. la consolidación de la oferta de servicios financieros al sector rural, particularmente de ahorro y Servicios Auxiliares Financieros (SAF)

La necesidad de una central de riesgos común se hizo evidente cuando las IMF notaron que algunos clientes se prestaban dinero de una entidad para pagar a la otra. Esto motivó la constitución de INFOCRED, Buró de Información Crediticia (BIC) S.A. como entidad regulada y supervisada por la SBEF, que además de contener información del sistema financiero regulado comparte información sobre obligaciones contraídas por personas naturales y jurídicas con las IMF no supervisadas, y lleva cuenta de la mora en el pago a servicios básicos y algunas casas comerciales importantes. Por tanto, con la introducción del nuevo BIC, el manejo del riesgo crediticio de parte de las instituciones financieras es mucho más prudente.

La promoción de la diversificación de servicios se abordó con el apoyo de la cooperación internacional, principalmente en la formulación de proyectos piloto para la adecuación de tecnologías financieras tradicionales, a clientes del sector microfinanciero. Es el caso del desarrollo de garantías alternativas como son el microwarrant, agricultura por contrato y otras o nuevas formas de financiamiento como el microleasing, el desarrollo de instituciones de capital riesgo orientado a MyPEs y microfactoring. Asimismo, algunas IMF empezaron a ofertar servicios de microseguros. El Programa de Apoyo al Sector Financiero (PROFIN) ha apoyado a prácticamente todas estas innovaciones financieras con proyectos piloto alrededor del país.

PROFIN incursionó en la promoción de la movilización de ahorro desde 1997 (año de su creación), pese a ser un programa pequeño en términos de personal y fondos disponibles, generaba cabildeo para el apoyo a la movilización de ahorro por parte de las ONG ante el Banco Central de Bolivia (BCB), que en este entonces regulaba la normativa del sector financiero. Sin embargo, la respuesta del BCB fue negativa y se fun-

damentó en que las ONG son instituciones que no cuentan con capital “doliente” y si quiebran sus fundadores no pueden devolver el ahorro del público. Este criterio, emitido en 1996, impidió que la normativa se flexibilice en cuanto a la movilización de recursos del público por parte de ONG, y sigue siendo válido hoy en día.

El esfuerzo por presentar y difundir los beneficios de la movilización de ahorro rural, llevó a estudiar el tema desde diferentes perspectivas (económicas, financieras, legales y otras)<sup>1</sup>, siendo en todos los casos, la captación de ahorro vista como “la mitad olvidada de las microfinanzas”<sup>2</sup>. Uno de los primeros intentos por impulsar el ahorro monetario en el área rural, fue el Programa de Ahorro Rural (PAR) impulsado por PROFIN y FINRURAL, a fines de los años noventa. Dicho programa apoyó a organizaciones de diferente constitución legal (cooperativas y ONG, principalmente) en este tema. El año 2002, se constituyó, con financiamiento de varios cooperantes internacionales multi y bilaterales<sup>3</sup>, y el Estado boliviano un programa denominado Movilización del Ahorro Popular (MAP), orientado a promover una cultura de ahorro formal en el país, tanto en áreas urbanas, como rurales, siendo el financiamiento de gastos operativos y publicidad, la mayor innovación que el programa introducía en el apoyo a esta temática. En el marco de este Programa y también bajo iniciativas propias, varias IMF supervisadas, a medida que los fondos de cooperación internacional y otros mecanismos de fondeo barato disminuyeron, iniciaron campañas de captación de ahorro proveniente tanto de pequeños depositantes como del público en general.

Pese a estos avances, se visualizó que la expansión de servicios de ahorro en el área rural no iba a lograrse, salvo que se introduzcan mecanismos innovadores del lado de la oferta. En efecto, al comenzar el siglo XXI,

---

1 Uno de los primeros esfuerzos en este tema es: Brugger, René, Campero, C., et al, 1998. Movilización del ahorro rural en Bolivia: una tarea impostergable. FINRURAL - PROFIN/COSUDE.

2 Olmos, Herberto, “Demanda de servicios de depósito en Bolivia”, en : Movilización del ahorro rural en Bolivia: una tarea impostergable. FINRURAL - PROFIN/COSUDE.

3 Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y las agencias de cooperación de España (AECI), Alemania (GTZ), Unión Europea (PASA) y Suiza (COSUDE), esta última con recursos donados para la expansión de la cobertura de servicios financieros (PMP) y por aportes financieros de PROFIN. También el programa ha contado con el apoyo financiero indirecto de la cooperación estadounidense (USAID), gracias a la coordinación con el programa SEFIR de esta agencia de cooperación.

no existía oferta del servicio de ahorro en el área rural, debido a que se pensaba que el ahorro rural era inexistente por la pobreza que caracteriza estas zonas y que todo el ahorro generado se acumulaba en especie (ganado principalmente). Adicionalmente, la oferta del servicio de ahorro en el área rural era muy limitada debido a que las IMF habilitadas para captar ahorro (reguladas por la SBEF), no deseaban o no podían ingresar al área rural con la tecnología que habían desarrollado<sup>4</sup>.

Durante este proceso, se analizaron diversos mecanismos para lograr ofrecer ahorro formal en el área rural. Uno de los cuales fue el de las Alianzas Estratégicas que buscaban la complementariedad de las entidades financieras que operaban en el país.

PROFIN, habiendo sido, desde mediados de los noventa, uno de los principales impulsores de la movilización de ahorro rural, apostó por la constitución de Alianzas Estratégicas (AE) entre Entidades Financieras Supervisadas (EFS) y no supervisadas (EFNS) por la SBEF, como mecanismo para ampliar la oferta de servicios de ahorro hacia áreas rurales. La primera aproximación a la movilización de ahorro, vista desde la generación de alianzas estratégicas, surge el año 2000, en función a la emisión de la ley de Propiedad y Crédito Popular<sup>5</sup>, (Ley No 1864, PCP), la que establece la posibilidad de “movilización de recursos del público de manera restringida”, sujeta a reglamentación del Consejo de Normas Financieras Prudenciales (CONFIP)<sup>6</sup>.

El objetivo final de apoyar la constitución de AE entre instituciones financieras, era “ampliar mercados para ofrecer servicios financieros diversificados de calidad a municipios y poblaciones rurales tradicionalmente

---

4 BancoSol retiró sus agencias rurales al inicio del siglo, mientras que Caja Los Andes y FIE FFP, no poseían agencias rurales; no fue hasta la creación de PRODEM FFP, el año 2000, que se inició la oferta de ahorro formal en el área rural.

5 El primer documento sobre el manejo de contratos de corresponsalia y alianzas estratégicas fue: KPMG, 2000. Ahorro Popular y Captación restringida de depósitos. Informe Final. Fondo de Desarrollo del Sistema Financiero y Apoyo al Sector Productivo (FONDESIF); siendo posteriormente analizado el tema desde el punto de vista conceptual, en: Ortega, Ramiro, Virreira, R., Cuentas, T. Las Alianzas Estratégicas como Instrumento para el Desarrollo de las Microfinanzas en el Area Rural”. Cuaderno de Trabajo No 2. Centro AFIN. 2002. La realización de dicho estudio es, en realidad, al menos un año anterior a la fecha de publicación del mismo y se realizó en un momento en el cual no existían experiencias en el tema.

6 Artículo 18° de la Ley PCP. Este proceso se desarrollará más adelante, por estar ligado a la formación de contratos de corresponsalia.

marginados de estos servicios”<sup>1</sup>. PROFIN buscaba probar el instrumento, para que, una vez conocidas las potencialidades y limitaciones de éste, se permita que las EFNS capten ahorro del público, siendo el mismo garantizado por el acuerdo con las EFS.

Este objetivo planteado por PROFIN resultó muy ambicioso considerando que no existían experiencias previas de AE entre instituciones financieras bolivianas sobre todo por el recelo existente entre las IMF respecto al conocimiento institucional desarrollado en años de trabajo. Es en este contexto que el Director Ejecutivo de PROFIN, René Brugger, obtiene recursos de un fondo CORLAP mediante una “Solicitud de Crédito para la Pequeña Acción” realizada el 19 de julio de 1999 por un monto de US\$ 300.000 con plazo de 5 años destinados al fortalecimiento institucional de cooperativas de ahorro y crédito, en el marco de alianzas estratégicas con ONG financieras. El objetivo de PROFIN era generar incentivos para que entidades como las cooperativas de ahorro y crédito, o las ONG financieras, ambas instituciones con dificultades para incrementar su patrimonio, puedan acceder a estos recursos como créditos subordinados, siempre y cuando participen en alianzas estratégicas y cumplan los objetivos de ampliar el acceso a servicios financieros y auxiliares en áreas rurales. Estos recursos también permitían apalancar financiamiento a las entidades y servir de garantía para las operaciones ante la SBEF (en caso de ser requerida).

## 2.2 Concepto de Alianzas Estratégicas

Las alianzas estratégicas son más comunes y con más antecedentes en el desarrollo del sector industrial y productivo. Las experiencias entre instituciones financieras bolivianas eran prácticamente nulas cuando se iniciaron los primeros estudios del tema, mucho más entre IMF que guardaban con recelo el conocimiento institucional desarrollado en años de trabajo. Para fines conceptuales, se entenderá por AE, lo siguiente: “acuerdos formales de colaboración entre empresas, o entre empresas y organizaciones de otra índole que reúnan tres características: a) estar relacionadas con su actividad productiva, b) con tendencia a alterar el posicionamiento en el mercado o a abrir mercados; c) donde la auto-

---

1 Campero, Cecilia, “Contrato Corresponsalía Ampliado y Acceso a Fondeo”, en YATIQAÑA. Boletín “Aprender” No 8 - abril 2006. PROFIN.



ridad y toma de decisiones se comparten, con lo que se adoptan las resoluciones sin recurrir a métodos jerárquicos de coordinación”<sup>2</sup>. Las AE son “acuerdos entre firmas o instituciones en los que cada organización compromete recursos para lograr un grupo común de objetivos, cuya concreción les resultaría difícil de manera independiente”<sup>3</sup>. Estos objetivos comunes pueden tener múltiples dimensiones y estar enmarcados en diferentes tipos de estrategia comercial; usualmente, una alianza se produce por una combinación de objetivos, a continuación se mencionan los más comunes e importantes<sup>4</sup>:

- Mejorar la posición competitiva
- Superar restricciones de acceso a fondos o presupuesto,
- Disminuir los costos de transacción,
- Adquirir nuevas destrezas, habilidades, o tecnología
- Aprovechar de los atributos del producto del aliado
- Acceder a nuevos mercados, o ampliar la cobertura
- Posicionar un nuevo producto
- Incrementar la lealtad del cliente con mayor abanico de productos, o mayor escala de los mismos
- Distribuir o disminuir el riesgo de las operaciones
- Mantener un estándar de calidad

Estos acuerdos pueden implicar el movimiento de recursos humanos, tecnológicos o financieros de manera temporal o indefinida<sup>5</sup>. Las condiciones para la formulación de acuerdos que consoliden una alianza estratégica, implican mucho más que la visión financiera de ganancias de corto plazo. El relacionamiento entre las instituciones aliadas implica la generación de confianza, algo inusual en el mundo de los negocios, y mucho más entre instituciones que compiten en ciertos mercados o que ofertan pro-

---

2 Trigo Joaquin y Drudis Antoni. Op cit.

3 Miller, Hillary, Berry, John , 2005. Opening markets through strategic partnerships: an analysis of the alliance between FIE FFP and Pro Mujer. Development Alternatives. Inc. Traducción propia.

4 Ortega, Ramiro, et al (2002); y Gallardo, Joselito, Goldberg, M., Randhawa, B., (2006), Strategic Alliances to Scale Up Financial Services in Rural Areas. Washington, USA. The World Bank. Traducción propia

5 Ortega, Ramiro, et al (2002).

ductos relativamente parecidos y diferenciables en algunos casos únicamente por precio (tasa de interés en el caso del sistema financiero). En este sentido, “la generación de confianza es un proceso interactivo y recíproco”<sup>1</sup>, que se va construyendo a través del tiempo, lo que implica que desde un inicio y de manera transparente, cada aliado debe presentar los objetivos, de corto, mediano y largo plazo, de aliarse.

La apertura inicial en cuanto a compartir información, entre dos instituciones ajenas y competidoras, es, por definición áspera, ya que el tipo de información y la profundidad de la misma, suelen ser confidenciales según las políticas de muchas instituciones. Las grandes corporaciones buscan generar una imagen institucional, con la cual su público objetivo se identifique, en términos etéreos, de clase, geográficos, e incluso genotípicos; dicha imagen no busca únicamente el posicionamiento de una calidad determinada, sino incluso de una identidad. Esta imagen es la base de la presentación de una institución hacia su público, pero esta imagen, no es la misma imagen institucional que las corporaciones presentan para la consecución de negocios, para lo cual, existen lineamientos diferentes definidos desde su departamento de relaciones públicas

Es la imagen institucional “negociadora” la que busca el primer acercamiento para la conformación de una alianza. Dicho acercamiento debe estar marcado por la presentación transparente de información, por lo menos en lo referente al proyecto en el que se busca aliado. A continuación se presentan una serie de criterios a ser tomados en cuenta para el acercamiento institucional entre aliados:

- La definición de una imagen institucional “negociadora” es clave para el primer acercamiento, ya que éste (al igual que en una amistad), es una primera impresión que marcará el resto de la relación entre aliados. Muchas IMF no tienen un departamento de relaciones públicas y en algunos casos no tienen una visión de cómo debe presentarse la institución a una negociación; esto se debe, en parte, a la exagerada personalización de las instituciones, particularmente de las IMF, cuya imagen institucional tiende a limitarse en una persona o un grupo de personas.

---

1 Entrevista con René Brugger.

- La apertura para presentar información, es vital en el marco de una alianza estratégica. Este elemento se complica al estar involucradas dos instituciones del mismo rubro, competidoras, al menos potencialmente, incluso en el marco geográfico del lugar donde se desarrollará la alianza. La transparente presentación de objetivos para aliarse, es en este sentido, crucial.
- La alianza, como proyecto, debe generar ganancias financieras mientras esté vigente. Dichas ganancias, idealmente deben estar estimadas por ambas partes, pero además deben estar repartidas de manera “equitativa”, lo que no necesariamente implica, en partes iguales, sino que su distribución debe hacerse en función a los esfuerzos, costos, y riesgos que cada institución asume.
- La alianza debe implicar ventajas, no necesariamente económicas, a ser aprovechadas en un tiempo aceptable por ambas partes. Independientemente de las ganancias financieras, el proyecto debe permitir aprovechar capacidades instaladas en desuso, economías de ámbito<sup>2</sup>, tecnología compartida y otros temas que de manera independiente no se pueden conseguir.
- Idealmente, debe buscarse una alianza entre instituciones similares en cuanto al tamaño de su actividad económica (activo y/o patrimonio). Una diferencia desproporcionada en esta temática, probablemente redunde en que la institución de mayor tamaño, no esté interesada en los beneficios de la misma, o que espere un porcentaje de éstos, sin proporción a su esfuerzo para obtenerlos o al riesgo que corre. Esta condición no es restrictiva, ya que se ha comprobado la existencia de alianzas entre instituciones de diferentes volúmenes en cuanto a activo y patrimonio.
- El acercamiento se facilita si la alianza es entre entidades que operan en mercados geográficos y segmentos de clientes complementarios.
- El acercamiento, de primera instancia, incluso, puede llegar a ser personal.

---

2 Las economías de ámbito son similares a las economías de escala, diferenciándose principalmente en que las segundas se calculan sobre la producción de un bien, mientras que las primeras se estiman en función a la producción de varios bienes.

Al identificarse que las alianzas estratégicas entre IMF eran una posible salida a la problemática de la movilización de ahorro rural y servían también como mecanismo para incentivar a las IMF a ofertar servicios auxiliares en este tipo de áreas, se visualizaron varios objetivos comunes, desde distintas ópticas:

- Una de las prioridades de la cooperación internacional (principalmente de la cooperación suiza, COSUDE, y la Agencia Española para la Cooperación Internacional - AECI), era profundizar el mercado financiero rural en cuanto al acceso a servicios, siendo la movilización de depósitos de clientes pobres la mayor motivación. Se pensaba que la deficiencia en la movilización de ahorro, se debía a la mínima oferta de IMF reguladas<sup>1</sup> y a la falta de confianza del público para depositar en instituciones formales. Por otro lado, las experiencias de otros países, principalmente asiáticos y africanos<sup>2</sup>, en cuanto a los beneficios de la movilización del ahorro de los pobres eran alentadoras: su capacidad de disminuir la vulnerabilidad ante las fluctuaciones de ingreso y de otro tipo, la capacidad del ahorro de incluir más clientes que el servicio crediticio, y otros beneficios importantes<sup>3</sup>.
- Cuando surge la normativa sobre contratos de correspondencia<sup>4</sup>, las EFS, en general, desconocían el mercado rural; no únicamente el de ahorro, sino también, el de crédito agropecuario. Pese a estar habilitadas para movilizar ahorro, según la reglamentación vigente, las IMF asociadas a ASOFIN financiaban únicamente el 58% de su cartera bruta con depósitos del público a diciembre 1999, mientras

---

1 Cuando estos proceso se inician, PRODEM estaba en proceso de conversión a FFP; y existían muy pocas Cooperativas de Ahorro y Crédito ofertando el servicio (varias de ellas infringían la ley al captar ahorros sin ser Cooperativas Abiertas supervisadas por la SBEF).

2 Para mayores detalles véase: Hannig, Alfred, Elser, L., Wisniwsky, S., 1999. Savings in the context of microfinance - state of knowledge. CGAP - GTZ.

3 Más detalles sobre los beneficios del ahorro en: Flores, M., 2001. "El ahorro en la URAC", en Octavo taller de finanzas populares en el medio rural, México. La colmena milenaria, red de organizaciones con ahorro y crédito alternativos. Y Wisniwsky, Silvia 1999. Marco conceptual de la movilización de depósitos, GTZ" en: El reto de América Latina para el siglo XXI: Servicios financieros en el área rural, La Paz, Bolivia: FUNDAPRO y CAF.

4 Reglamentados mediante Circular SB 314/2000 - Reglamento de Contratos de Correspondencia.

que a diciembre 2006, estas instituciones llegaron a financiar el 74% de su cartera bruta con depósitos del público.

- Las instituciones no reguladas buscaban financiamiento para fondear su cartera ya que ésta siguió creciendo pese a la contracción económica mencionada. La escasez de fondos provenientes de la cooperación internacional se había hecho patente también para este tipo de instituciones. El Fondo de Desarrollo del Sistema Financiero y de Apoyo al Sector Productivo (FONDESIF), era (y continúa siendo) la principal fuente de fondeo de estas instituciones, y en algunos casos, tan importante era su peso en los pasivos, que no podía otorgar mayor financiamiento sin que estas organizaciones incrementen su patrimonio. La falta de regulación dificultaba la captación de fondeo de otras fuentes, ya que estas instituciones no poseían calificaciones de riesgo que sean confiables para ciertos financiadores, o estos optaron por inyectar recursos mediante aportes de capital, con cargo a acciones (tal es el caso de PROFUND y LACIF), lo cual no es compatible con instituciones sin fines de lucro, ni cuotas de capital.

Ante estas tres visiones, surge el cabildeo de diversos actores del sector microfinanciero con el gobierno para crear maneras legales de captación de ahorro rural, aprovechando las capacidades institucionales instaladas, la cobertura del sistema no regulado y la posibilidad de establecer sinergias. En el marco de estas negociaciones, surgen las primeras exploraciones legales sobre la captación de ahorro y las adecuaciones e innovaciones legales.

### III. MODALIDADES LEGALES PARA LA CONSTITUCIÓN DE ALIANZAS ESTRATÉGICAS

En Bolivia se han utilizado tres modalidades legales para la conformación de alianzas estratégicas entre instituciones financieras. La primera enmarcada en el Reglamento sobre Contratos de Corresponsalía (Circ. SB/ 314/2000) emitido por la SBEF en abril de 2000 (cuyo énfasis está en normar los Contratos de Corresponsalía para servicios financieros auxiliares, sin incluir la recepción de depósitos o la colocación de créditos bajo ninguna modalidad). La segunda modalidad de alianza, autoriza la instalación de Ventanillas de Cobranza, Cajas Externas, Puntos de Venta Temporal y Oficinas Móviles de entidades fiscalizadas bajo responsabilidad de éstas en cuanto a medidas de seguridad, custodia y otros referidos a la naturaleza de los servicios a prestar (Título I Capítulo II, Sección I, Artículo 6° de la Ley de Bancos y Entidades Financieras). La tercera, que es sumamente reciente, delimita la realización de Mandatos de Intermediación Financiera, promulgada por la SBEF mediante la resolución SB No 139/2006, cuya publicación se da en la Circular SB/535/07 de enero de 2007; PROFIN ha jugado un rol importante en el proceso reflexivo y conceptual de la misma.

#### 3.1 Contratos de Corresponsalía entre Entidades Financieras Reguladas y no Reguladas<sup>1</sup>

Después de una serie de encuentros y cabildeo de la cooperación internacional (principalmente AECl y PROFIN), en 1998, se promulga la Ley de Propiedad y Crédito Popular (PCP), misma que en su Artículo 18° abre la posibilidad de generar Contratos de Corresponsalía entre instituciones financieras reguladas por la SBEF y no reguladas. Dicho contrato es reglamentado dos años después de la promulgación de ley PCP, en una resolución de la SBEF<sup>2</sup>.

La Ley PCP introducía la figura de “movilización de recursos del público de manera restringida”, sin especificar lo que se entendía por esto o delimitar su operación. El reglamento emitido por la SBEF enfatiza, en

---

1 Circular SB 314/2000 - Reglamento de Contratos de Corresponsalía.

2 Resolución SB No 022/2000 de 10 de abril de 2000. Reglamento sobre Contrato de Corresponsalía para Servicios Auxiliares Financieros.

los antecedentes presentados, que únicamente las EFS están habilitadas para captar recursos del público, y que la “movilización restringida”, no podrá incluir operaciones de intermediación financiera (movilización de ahorro), aunque sí podrá operarse con servicios financieros auxiliares: pago de sueldos a funcionarios públicos, giros, transferencias, cambio de moneda y recaudación de tributos o aportes previsionales.

El Contrato de Corresponsalía para Servicios Auxiliares Financieros permite que una Entidad de Intermediación Financiera (EIF, según la nomenclatura del reglamento, EFS según la de este documento) encargue a un tercero, denominado corresponsal, la realización de servicios financieros. El reglamento delimita que, tanto entidades financieras supervisadas como no supervisadas, podrán operar como corresponsales, siendo la colocación de créditos y recepción de depósitos, expresamente diferenciadas de los servicios permitidos por la reglamentación, los que se definen en el artículo 4º y se transcriben literalmente a continuación<sup>3</sup>:

- Recibir letras de cambio, endosadas a su orden por las entidades financieras.
- Cobrar dichas letras con abono de su importe en cuenta o en dinero en efectivo a sus endosantes o a la devolución de las mismas en caso de falta de pago.
- Recibir dinero de clientes de la entidad financiera para ser remesado a ésta para su abono en cuenta, así como dinero en efectivo de particulares para ser remesado o transferido a otra oficina de la entidad financiera.
- Recibir remesas o transferencias por parte de la entidad financiera para su entrega a terceros domiciliados en la zona
- Efectuar pagos de sueldos y de cheques para el funcionario público.
- Realizar pagos en bolivianos o dólares de los giros o remesas procedentes del extranjero por cuenta de las Entidades financieras. Esta operación se limita a remesas provenientes del territorio nacional para entidades no bancarias.

---

3 Resolución SB No 022/2000 de 10 de abril de 2000. Reglamento sobre Contrato de Corresponsalía para Servicios Auxiliares Financieros.

- Tramitar por cuenta de la entidad financiera la apertura de cuentas fiscales, en el caso de entidades bancarias autorizadas para el manejo de cuentas fiscales
- Efectuar recaudaciones de tributos y aportaciones sociales previstas por Ley, por cuenta de la entidad financiera.
- Realizar pagos y cobros que los corresponsales efectúen según órdenes de organismos públicos, transmitidas a Entidades de Intermediación Financiera.

El ente regulador, en ese entonces, veía con mucha cautela este tipo de contratos; de hecho el reglamento enfatiza que los corresponsales no podrán colocar recursos, ni recibir depósitos a nombre la EIF, tanto en los antecedentes como en los artículos 2º, 6º y 8º que prohíben expresamente estos servicios. El objetivo principal del reglamento era “expandir los servicios financieros hacia áreas rurales no atendidas por el sector bancario”. Esta cautela se debe a varios elementos del contexto que vale la pena detallar:

Al momento de aprobarse la Ley PCP, existían únicamente tres ONG que habían conformado EFS<sup>1</sup>, y dos de ellas de manera muy reciente, por lo que la SBEF, y el sector financiero en general, desconocían el actuar de las ONG financieras y sus logros. Adicionalmente, debido a que las ONG financieras no eran supervisadas y no utilizaban la nomenclatura y regulación de la SBEF para contabilizar la previsión de riesgo o la calificación de cartera, se desconfiaba de sus estados financieros, su solvencia y por lo tanto, de su auto sostenibilidad.

No obstante, desde ese entonces, varias ONG financieras ya contrataban de manera rutinaria auditorías externas e iniciaban un proceso de adecuación a la calificación de riesgo de la SBEF, no necesariamente con el objetivo de convertirse en instituciones reguladas, sino por la necesidad de saber a ciencia cierta el riesgo de sus carteras de créditos. Paralelamente, ONG y cooperación internacional, buscaban un mecanismo de regulación que se adapte a sus necesidades y permita transparentar la imagen de las ONG, no sólo ante el ente regulador, sino ante la cooperación internacional, sus financiadores y el público en general. Para

---

1 PRODEM ONG era socio mayoritario de BancoSol, FIE ONG lo era de FIE FFP y Pro Crédito de Caja los Andes FFP.



lograr esto, la Asociación de Instituciones Financieras para el Desarrollo Rural (FINRURAL)<sup>2</sup> promovió, con el apoyo de la cooperación internacional y el Estado, la conformación de un sistema de Autorregulación que se concibe como "un proceso transitorio de preparación y fortalecimiento institucional que permita a las IFD adheridas - en un mediano plazo (2004-2007) - integrarse a una regulación estatal y/o desempeñarse en el mercado financiero nacional e internacional demostrando estabilidad, solvencia y transparencia"<sup>3</sup>. A partir de la gestión 2004, las ONG adheridas al Sistema de Autorregulación son sujetas a estudios de evaluación financiera / rating por empresas de calificación reconocidas internacionalmente como Planet Rating o Fitch Rating y Microrate, entre otras.

Uno de los objetivos del sistema de autorregulación era aumentar la credibilidad de las ONG afiliadas a FINRURAL para facilitar su acceso a recursos, constituir asociaciones estratégicas, diversificar servicios financieros en áreas rurales y otro tipo de acciones que les permitan continuar favoreciendo a los sectores marginados por el sector financiero formal. La visión de la regulación vigente en Bolivia (y en casi todo el mundo) enfatiza que el objeto de la regulación, es el servicio de intermediación financiera, debido a que:

- a. Este servicio determina el sistema de pagos de un país, es decir, el manejo de liquidez entre colocaciones de mediano y largo plazo y captaciones de corto plazo, por lo que la confianza en el sistema determina, en parte, la estabilidad económica;
- b. Las instituciones financieras reciben del público hasta 10 o 12 veces el valor de su patrimonio, a diferencia de otros sectores donde el apalancamiento es mucho menor; y
- c. la presencia de asimetrías de información que no permiten que el ahorrista conozca todas las prácticas de la entidad financiera, la que podría aprovechar esta asimetría para incurrir en actividades fraudulentas (riesgo moral) o muy riesgosas (selección adversa)<sup>4</sup>.

---

2 FINRURAL agrupa a 13 Instituciones Financieras de Desarrollo (IFD).

3 [www.finrural-bo.org](http://www.finrural-bo.org)

4 SBEF, 2003. Regulación y Supervisión financiera en Bolivia. Período 1980 - 2003. Págs. 34 - 36.

Dados estos antecedentes y preceptos teóricos, y el riesgo que implicaba para el sistema, la SBEF optó por una mayor prudencia y prefirió no dejar vacíos legales en cuanto a la captación y colocación de recursos. Al momento de emisión del reglamento de Contratos de Corresponsalía, Bolivia se encontraba en un período de poco crecimiento económico e incremento de la mora del sistema bancario y financiero en general. La SBEF, en concordancia con lo anterior, buscó la manera de mantener prudencia financiera en el sistema, sin afectar la expansión de servicios financieros al área rural (en ese entonces, el 64% de los municipios, no poseían oferta alguna de servicios financieros<sup>1</sup>). Dicha cautela es recomendada en tiempos de poco crecimiento para preservar la confianza del público; a lo que debe añadirse que en el decenio 1987 a 1997, el sistema financiero boliviano registró el cierre de ocho bancos: el Banco Internacional de Desarrollo (Bidesa), que fue declarado en quiebra el 12 de diciembre de 1997; BancoSur SA, el 25 de noviembre de 1994; Cochabamba SA, 25 de noviembre de 1994; del Estado 11 de febrero de 1994; de Financiamiento Industrial SA, el 29 de agosto de 1991; de Vivienda SAM, el 10 de julio de 1987; de Crédito Oruro SA, el 19 de marzo de 1987<sup>2</sup>. La SBEF debía asegurarse que la regulación reduzca en riesgo de quiebra de las entidades financieras (aunque no significa que no sucedan) y mostrar una imagen de seguridad a los ahorristas para preservar la estabilidad del sistema financiero y monetario.

Al emitirse el reglamento, únicamente se permitió que se realicen SAF, lo que tenía menos interés para la cooperación internacional, que la movilización de ahorro; por otro lado, las entidades financieras, reguladas o no, desconocían el tamaño de ese mercado, ya que éste había sido sistemáticamente ignorado por este tipo de organizaciones.

### 3.2 Cajas externas

Para entender la figura que la normativa regula como Cajas Externas<sup>3</sup>, se detallarán los conceptos relevantes, para la apertura de agencias, según

---

1 FINRURAL, 2003. Cobertura de Servicios Financieros por Municipio en Bolivia, Julio 2003. Bolivia.

2 Los Tiempos Domingo, 7 de agosto de 2005

3 Recopilación de Normas para Bancos y Entidades Financieras. Título I Capítulo II, Sección I, Artículo 6°.

la recopilación de normas para bancos y entidades financieras<sup>4</sup>:

- Sucursal: Oficina sometida a la autoridad administrativa y dependencia organizacional de su oficina central, con infraestructura necesaria para contar con contabilidad independiente;
- Agencia: Oficina, urbana o rural, cuya contabilidad es administrada desde una sucursal u oficina central;
- Ventanilla: Puntos de atención para servicios específicos: recaudación tributaria, cobro de facturas, y otros. Están bajo responsabilidad de la gerencia general;
- Caja Externa: Comprende a: cajeros automáticos, oficinas en locales comerciales y supermercados y “autobancos”. Depende directamente de agencias o sucursales. La responsabilidad por adoptar medidas de seguridad correspondiente, son de la gerencia general.
- Punto de Venta Temporal: Comprende a Stands en ferias departamentales, nacionales o internacionales con fines de promoción mercadeo. Al igual que las cajas externas, dependen directamente de agencias o sucursales y la seguridad de dicho punto, es responsabilidad de la gerencia general.
- Oficinas Móviles: Orientadas a la atención de zonas carentes de servicios financieros, y sometidas a la autoridad administrativa y dependencia organizacional de la agencia o sucursal más cercana. Tienen horarios de atención fijados por las propias entidades.

A partir de lo anterior, se concluye que, las Cajas Externas, son puntos de atención de servicios financieros diversificados, fuera de las agencias, pero dependientes de éstas o de sucursales. Las Cajas Externas se diferencian de las Ventanillas, en que estas últimas, sólo pueden ofrecer atención de cobro de servicios<sup>5</sup>. El mayor énfasis sobre la regulación de la apertura de Cajas Externas, está en la responsabilidad de la gerencia, con respecto a la constitución de seguridades físicas y tecnológicas, para la instalación de este tipo de puntos de atención.

---

4 Recopilación de Normas para Bancos y Entidades Financieras. Título I Capítulo II, Sección I, Artículo 2°, 5° y 6°.

5 Collao, Katia 2002 Proyecto de complementación de servicios entre el FFP FIE FFP y Pro Mujer.

En cuanto a los reportes de información, la SBEF, no diferencia la regulación de las Cajas Externas de otro tipo de puntos de atención, es decir, las operaciones realizadas bajo esta modalidad, deben consolidarse diariamente con las operaciones de la institución regulada, para ser reportadas a la SBEF. Esto puede generar problemas en la instalación de Cajas Externas en localidades con carencia de infraestructura de telecomunicación, lo que impide la realización de reportes con esta periodicidad. Las oficinas móviles, a diferencia, pueden no atender todos los días, e incluso, atender sólo unas horas por semana, lo cual es operativamente más fácil para la institución, pero menos atractivo para el cliente, en particular, para el ahorrista. La utilización de Oficinas Móviles o Cajas Externas, depende del lugar donde se vaya a instalar el punto de atención y de los servicios que se vayan a ofertar, ya que una permite servicios permanentes, pero requiere mayor soporte tecnológico, la otra, permite mayor cobertura, con menores requerimientos tecnológicos.

### **3.3 Reglamentación de Mandatos de Intermediación Financiera**

En octubre del 2006, la SBEF emitió la resolución SB No 139/2006 que reglamenta la realización de Mandatos de Intermediación Financiera (MIF). Posteriormente, mediante Circular SB/535/07 de enero del presente año, se realizó una ligera modificación a la reglamentación original. Pese a ser una normativa reciente, ya se ha realizado una primera experiencia de conformación de Mandato, entre el Banco de Crédito y una cadena de farmacias, modalidad que ya había usado este banco en Perú.

A continuación se describirá el proceso que se siguió para lograr la promulgación de la normativa y sus alcances. El MIF se define como el contrato por el cual el Mandante encarga al Mandatario, la realización de determinadas operaciones y servicios financieros, dentro una localidad prefijada y por un tiempo determinado. Se entiende por Mandante a Bancos, FFP, Cooperativas de Ahorro y Crédito (CAC) Abiertas y Mutuales de Ahorro y Préstamo, y por Mandatario a personas jurídicas legalmente constituidas (de acuerdo a las disposiciones del Código Civil, Comercio, y demás otras) y personales naturales (según la modificación realizada en enero). A diferencia del Contrato de Corresponsalía, para realizar un MIF no se debe solicitar permiso a la SBEF, sino notificarle de la firma del contrato a los 10 días de su realización.

Los MIF se producen con dos antecedentes contextuales importantes, el primero es la constatación de incertidumbre de parte de las instituciones entrevistadas con respecto a las políticas públicas para el sector financiero. Existen rumores y especulaciones sobre la futura operación del “Banco de Desarrollo” estatal, cuya visión y alcance (primer o segundo piso) son desconocidos por las IMF<sup>1</sup>; esta institución ha sido creada mediante el D.S. 28999, que decreta la absorción de FONDESIF por parte de la Nacional Financiera de Bolivia (NAFIBO), transformado ambas instituciones en el Banco de Desarrollo Productivo. Similar nivel de incertidumbre está relacionado con la política que adoptará el Banco Industrial de Venezuela con la recientemente adquisición de PRODEM FFP, siendo su peso en el sector importante, y más aún, sus actuales fuentes de fondeo; a esto debe sumarse el nombramiento de un nuevo Superintendente de Bancos y Entidades Financieras, autoridades para el Banco Central, y recientes cambios en las autoridades del poder ejecutivo que controlan el sector financiero<sup>2</sup>.

El segundo antecedente es que los MIF son producto de la propuesta que PROFIN entrega a NAFIBO, y que es presentada por esta institución a la SBEF, sobre la base de lo trabajado por PROFIN en los pasados años, tomando en cuenta las experiencias apoyadas en AE alrededor del país. Dicha propuesta tomaba en cuenta que el desarrollo de la normativa había restado interés a los Contratos de Corresponsalía, y que existían IFD que operaban SAF sin corresponsalía alguna. La propuesta se denominaba “Contrato de Corresponsalía Ampliado” y buscaba incrementar las operaciones permitidas en el Contrato de Corresponsalía reglamentado el 2000. La propuesta implicaba la apertura de la normativa para que entidades no reguladas capten recursos en alianza con reguladas, y que se permita la colocación de “créditos sindicados” y líneas de crédito desde reguladas a no

---

1 Algunas IMF trabajando con comerciantes del sector urbano, piensan que las políticas estatales no las afectarán, porque el discurso estatal parece encaminarse más hacia el sector productivo; otras IMF piensan que si el Banco de Desarrollo es un actor de segundo piso, y que ellas podrán acceder a esos fondos, lo cual les resolvería el usual problema de fondeo.

2 El Foro de Apoyo al Sector Productivo, como espacio de encuentro entre actores públicos y privados, menciona: “En este contexto de compromiso con el cambio, pero también de expectativas diferentes y de temores por los medios que pudieran adoptarse para lograr los cambios, el Foro de Apoyo al Sector Productivo convocó a los actores con el fin de realizar una reflexión compartida”. Foro de Apoyo al Sector Productivo, 2006. Reflexiones del Foro sobre El Sistema Nacional de Financiamiento para el Desarrollo y El Banco de Desarrollo Productivo (Banca de Fomento), p. 34.

reguladas. Los requisitos planteados desde la propuesta para la realización de este tipo de “contratos ampliados” estaban ligados a<sup>1</sup>:

- Controles de auditoría externa ex ante y ex post que verifiquen las condiciones de ingreso y la evaluación de la situación financiera para ambas instituciones financieras.
- Controles de auditoría interna en ambas instituciones, incluyendo recomendaciones para estos procesos de parte de la EFS a la EFNS
- Calificación de riesgo mínima BBB o superior, que “garantice” la calidad de las instituciones involucradas.
- Pertenencia de la EFNS al sistema de autorregulación.
- Calificación y clasificación de cartera según la normativa de la SBEF, transparentando así el estado real de las colocaciones y por lo tanto del activo.
- Sistemas apropiados para el flujo de información, en términos de tecnología de comunicación, de hardware y software en las instituciones.
- Naturaleza jurídica distinta y complementariedad de mercados y servicios, para que se faciliten las condiciones de ganancia mutua.

El Director Ejecutivo de PROFIN, por mandato de COSUDE, realiza un apoyo técnico a NAFIBO, dónde propone la idea de PROFIN, misma que es considerada compatible con la estrategia financiera del poder ejecutivo para la conformación de un Sistema Nacional Financiero de Desarrollo (SINAFID) y un Banco de Desarrollo Productivo (BDP); además de la mayor apertura gubernamental, se debe añadir que la propia SBEF, tenía mayor predisposición a innovar que en el caso de los Contratos de Corresponsalía. La SBEF, ha mencionado que el MIF tiene dos objetivos relativos al contexto del SINAFID<sup>2</sup>:

- a. se busca que este mecanismo “posibilite servicios financieros a la población que no tiene acceso y promueva la presencia de entida-

---

1 Michel, Mauricio (2006). Propuesta de Contrato de Corresponsalía Ampliado. PROFIN.

2 SBEF, 2006. “El Mandato de Intermediación Financiera” en YATIQAÑA. Boletín “Aprender” No 10 - diciembre 2006. PROFIN; y Michel, Mauricio “Mandatos de Intermediación Financiera: Ampliando el acceso a servicios financieros integrales” en YATIQAÑA. Boletín “Aprender” No 10 - diciembre 2006. PROFIN.

des de intermediación financiera en lugares alejados del país que a la fecha no cuentan con servicios financieros”; y

- b. esta ampliación del acceso al mercado financiero formal, principalmente de las provincias y áreas rurales, crea una red financiera participativa, concordante con lo establecido en el Plan Nacional de Desarrollo del Gobierno”.

El reglamento publicado por la SBEF va más allá de la propuesta de NAFIBO y PROFIN, ya que abre la posibilidad de trabajar con todas las operaciones que la entidad regulada esté permitida de realizar e incluye a todo tipo de organizaciones (jurídicas y naturales), siendo la gama de combinaciones posibles prácticamente infinita. Los Mandantes están obligados a tomar medidas para mitigar los riesgos de realizar MIF, generar mecanismos de monitoreo y control de éstos, así como establecer políticas para la evaluación y selección de Mandatarios, los que deben probar solvencia moral, técnica y financiera y deben ser capaces de brindar condiciones mínimas de infraestructura, personal capacitado, seguridad y sistemas informáticos capaces de reportar los registros contables de manera diaria, ya que los Mandantes son los responsables, ante la SBEF, de la correcta realización de las operaciones.

En los hechos, la normativa permite una forma de terciarización que amplía la participación de la población rural en el mercado financiero. El MIF incluye una cláusula para la remuneración de los Mandatarios, ya que se reconoce que realizar las operaciones del mandato, es oneroso; dicha remuneración debe ser pactada en el contrato entre partes. Únicamente los servicios permitidos a la EIF, pueden ser incluidos en el MIF. Si bien la nueva normativa permite que se realicen todo tipo de servicios, a través de los MIF, algunos de los problemas para la profundización del mercado financiero rural todavía subsisten, a continuación se enumeran los más importantes:

- Los servicios auxiliares han comprobado ser rentables, pero no requieren de ningún tipo de convenio y pueden ser ofertados directamente por las entidades no supervisadas, por lo que no representan un incentivo para generar MIF.
- El ahorro es de interés público, su movilización permitiría mayor inversión a nivel macroeconómico, más eficiencia en su uso como

activo para preservar valor y otras bondades ampliamente conocidas; sin embargo, al igual que en el caso del microcrédito, los costos de transacción son altos con relación a las operaciones de montos pequeños, más aún en lugares alejados.

- La propuesta de PROFIN buscaba subsanar los problemas de fondeo de las corresponsales, sin embargo, los MIF no habilitan a los Mandatarios a utilizar los recursos de la captación para fondearse. Este problema es subsanable, si la Mandante presta dinero al Mandatario, pero en ese caso, el Mandante corre dos riesgos, uno de no pago y otro de mal servicio por parte del Mandatario. Por otro lado, si el Mandatario tiene problemas de liquidez, es probable que no sea atractivo para el Mandante. Además, los Mandantes no necesariamente tienen interés en financiar a los Mandatarios a las tasas que podrían ser atractivas para estos últimos.

El reglamento de MIF incluye además una cláusula de no competencia, la que prohíbe que un Mandatario realice los mismos servicios en un ámbito determinado con más de un Mandante, es decir, se limita la posibilidad de que un Mandatario cobre comisiones de dos Mandantes por realizar un mismo servicio.

En opinión de FINRURAL<sup>1</sup>, la nueva normativa es un avance, pero se deberá estudiar la relación beneficio/ costo, de los riesgos, ingresos y costos adicionales en los que se incurre al realizar otros servicios, principalmente la captación. Esta institución también considera que, para el cliente, “el valor agregado adicional generado con los MIF, es la posibilidad de administrar sus ahorros, por cuanto su demanda de microcrédito no requiere de los MIF”<sup>2</sup>. De similar opinión es ASOFIN, que al analizar a los potenciales Mandatarios, resaltan que, las ONG financieras son las que mayor experiencia poseen, pero cuestionan la racionalidad de incluir en el MIF, servicios que las mismas ONG financieras pueden llevar a cabo por cuenta propia<sup>3</sup>, salvo la movilización de depósitos, las recaudaciones aduaneras y de impuestos. En general, ASOFIN, enfatiza en la cuidadosa

---

1 Marconi, Reynaldo. Comentarios FINRURAL sobre la nueva normativa en YATIQAÑA. Boletín “Aprender” No 10 - diciembre 2006. PROFIN.

2 Idem, p. 6

3 Dicho criterio es de suma importancia, ya que existe, al menos una ONG, que ofrece SAF además de crédito y lo está haciendo de manera rentable y exitosa.



evaluación de los Mandatarios, y de la infraestructura y tecnología que éstos tendrán disponible tanto institucional como, geográficamente.

En resumen, los MIF tienen mucho potencial para profundizar el mercado financiero rural e integrar a su población al sistema financiero regulado a través del ahorro; los demás servicios (crédito y SAF) ya están siendo provistos o, como ya se mencionó, son potencialmente ofertables por los Mandatarios. El MIF cumple la misión de flexibilizar la norma, pero no puede (por motivos obvios) solucionar los siguientes problemas de mercado:

- Los lugares donde existe la tecnología de comunicaciones adecuada para la realización de MIF, en general, ya disponen de una sucursal de PRODEM FFP, por lo que no se ampliaría la cobertura de servicios financieros al llegar a estas plazas; sí podría generarse competencia, lo cual aportaría a la mayor eficiencia de las instituciones en general.
- Las zonas que no poseen este tipo de infraestructura, en general, son las de mayor pobreza. La posibilidad de movilizar ahorro en sistemas supervisados, es de mayor valor público indudablemente, pero estas zonas, son las que menos potencial de captación tienen, por lo que, es muy probable que continúen siendo discriminadas por las IMF.

## IV. LAS ALIANZAS ESTRATÉGICAS

PROFIN ha apoyado la constitución de alianzas estratégicas desde la promulgación de la Ley PCP, a partir del Programa de Ahorro Rural, cuya ejecución fue delegada a FINRURAL. La primera fase del PAR (1997 - 2000), cerró con el apoyo a seis proyectos, tres con cooperativas en Potosí, Beni y Chuquisaca y tres con ONG, FADES en Tarija, FONDECO en Santa Cruz y ANED en La Paz, esta última a través de la metodología de Bancos Comunales. Al cierre de gestión de la primera fase (2000), los proyectos desarrollados con FADES y FONDECO, no habían avanzado debido a la falta de la definición de la modalidad de captación<sup>1</sup>.

Desde la emisión de la normativa sobre contratos de corresponsalía, se buscaron acercamientos entre FONDECO y potenciales aliados. Los primeros acercamientos se dieron con una cooperativa abierta de Chuquisaca, la que, por diferente perspectiva de expansión, decidió no involucrarse. Concluidas estas negociaciones, PROFIN propició acercamientos entre un FFP y FONDECO, los que tampoco dieron resultado, debido a que el FFP no estaba interesado en la operación por el riesgo que ésta implicaba; se realizó un esfuerzo adicional en la búsqueda de aliados en Santa Cruz y la Cooperativa TRAPETROL surgió como un potencial aliado con interés, pero ya para entonces, FONDECO tenía problemas internos y cambios en su dirección ejecutiva, que impidieron el desarrollo de las negociaciones.

Al mismo tiempo, FADES buscaba, un potencial aliado, para la conformación de una alianza, en el marco del proyecto financiado por el PAR2 en los municipios de Uriondo y San Lorenzo; las primeras conversaciones se dieron con una pequeña cooperativa abierta de Tarija, cuyo interés radicaba en ampliar su cobertura a estos municipios, por la cercanía de los mismos con una normal de maestros, eventualmente, la cooperativa desistió del proyecto por motivos de prudencia y aversión al riesgo<sup>3</sup>. Para ese entonces (abril 2000), la normativa de contratos de corresponsalía se había publicado y el FONDESIF, en el marco del Programa de Microcrédito

---

1 La memoria institucional de FINRURAL del año 2000 menciona que, la modalidad de captación de ambos proyectos no estaba “aún” definida. FINRURAL, Memoria institucional 1993 - 2000, p. 18.

2 En dicho proyecto, FADES intentó desarrollar un producto de captación similar al sistema informal del pasanaku (una especie de grupo de ahorro y crédito rotativo), sin éxito.

3 Entrevista con José Auad, director ejecutivo de FADES en ese entonces.

Popular (PMP), con aportes de AECI, licitó fondos para cartera y para la apertura de agencias en las provincias de Chiquitanía y Cordillera del departamento de Santa Cruz. La licitación incluía una cláusula que alentaba la conformación de alianzas estratégicas; FADES presentó esta opción en su propuesta, sin concretar sobre potenciales aliados o modalidades de trabajo. Una vez obtenidos los recursos de FONDESIF, PROFIN generó los espacios de acercamiento entre FADES y TRAPETROL, para la conformación de la primera alianza estratégica en el marco del Contrato de Corresponsalía.

## **4.1 FADES - TRAPETROL**

### **4.1.1 Antecedentes y modalidad de la alianza**

La Cooperativa Abierta de Ahorro y Crédito de los Trabajadores Petroleros del Oriente (TRAPETROL) y la Fundación para Alternativas de Desarrollo (FADES), conformaron una alianza estratégica, para ofrecer servicios financieros auxiliares en las agencias que la ONG había instalado en las provincias Ñuflo de Chávez, Velasco (Chiquitanía) y Cordillera, del departamento de Santa Cruz.

Antes de instalar los servicios de la alianza, FADES ya poseía experiencia en servicios auxiliares; el año 2002, Ecofuturo FFP se retira de ciertas zonas rurales dejando a sus ONG socias con agencias y cartera rurales. Ecofuturo estaba encargado de cobrar la provisión del servicio eléctrico en Cliza para la compañía ELFEC. Al retirarse, Ecofuturo FFP de esta plaza, FADES negocia con ELFEC el cobro de dicho servicio, siendo ésta la primera experiencia de FADES en la provisión de un servicio auxiliar, misma que no sólo se ha mantenido desde entonces, sino que se ha ampliado hacia otras agencias rurales, concretamente hacia Capinota, Aiquile, además de la agencia de Cliza.

En fecha 31 de enero de 2002, ambas instituciones suscribieron un Contrato de Corresponsalía, que encomendaba a FADES, realizar a nombre y por cuenta de TRAPETROL, todas las operaciones permitidas en el Reglamento sobre Contratos de Corresponsalía relativo a los servicios financieros auxiliares. Dicho contrato tenía vigencia de 5 años y explicitaba que ambas instituciones respetarían los ámbitos de acción de la otra institución.

En ocasión de la inauguración de la agencia FADES - TRAPETROL en Concepción, Provincia Ñuflo de Chávez, se firma el Convenio Interinstitucional de fecha 30 de abril de 2002, mediante el cual PROFIN comprometió su apoyo con US\$ 50.000 como fondo de asistencia técnica para el proyecto piloto, lo que incluyó el desarrollo de tecnología, software, capacitación de personal, sistemas de monitoreo, control y seguimiento, personal para apoyo técnico y otras actividades que facilitaron la implementación de la alianza<sup>1</sup>. El convenio creaba además un Comité Operativo conformado por los representantes de las tres instituciones que debía decidir sobre el uso de los recursos comprometidos, así como también definir los indicadores de seguimiento. En la primera reunión de este Comité realizada en Santa Cruz de la Sierra el 23 de agosto del 2002, se aprobó el Reglamento de Funcionamiento de dicho Comité, el mismo que establecía su composición, roles y funcionamiento<sup>2</sup>.

El 13 de mayo del 2002, la SBEF da su consentimiento a este Contrato de Corresponsalía por estar enmarcado en lo establecido en el Reglamento correspondiente. Esta aprobación se encuentra sujeta a dos restricciones:

- La Entidad de Intermediación Financiera (TRAPETROL) en ningún caso asumirá el riesgo del Corresponsal (FADES).
- La garantía constituida por PROFIN - COSUDE por US\$ 150.000 debe ser el techo para cualquier transacción o la suma de ellas, que realice FADES en su calidad de Corresponsal de TRAPETROL.

Estas dos condiciones no estaban incluidas en el Reglamento sobre Contratos de Corresponsalía, y fueron añadidas por la SBEF para este caso. Sin embargo, se podría considerar que estas exigencias estaban sobredimensionadas ya que las únicas operaciones permitidas, eran de SAF, y que éstas eran realizadas, sin supervisión alguna, por empresas de transporte y otras.

Aprobada la solicitud realizada a CORLAP, PROFIN se convierte en el encargado de administrar los US\$ 300.000 de Crédito para Pequeña Acción,

---

1 El fondo proporcionado por PROFIN se convertía en no reembolsable si se cumplía la implementación de servicios bajo alianza, lo cual ocurrió a los pocos años de suscrito el contrato.

2 Se elaboró un modelo del Reglamento de Comité Operativo, el cuál puede servir de base para nuevas iniciativas en el marco de MIF.

fondos con los que se financian los recursos comprometidos en un convenio adicional entre PROFIN, FADES y TRAPETROL, firmado el 17 de octubre de 2002, en el que se suscriben los términos y condiciones de un fondo aportado por PROFIN como incentivo para las entidades financieras aliadas<sup>3</sup>. El monto convenido era de US\$ 150.000, sujetos a patrimonialización entre las entidades aliadas en partes iguales una vez cumplidos requisitos que se detallan más adelante<sup>4</sup>.

El 18 de diciembre de 2002, las entidades aliadas firman un Contrato de Préstamo Subordinado, mediante el cuál FADES otorga estos recursos en calidad de deuda subordinada a seis años plazo a TRAPETROL. En el Contrato, se condicionaba que la tasa de interés que FADES podía cobrar a TRAPETROL no podía ser inferior a la tasa que esta institución pagaba por un DPF en dólares a 1100 días; esto se convino para no desincentivar la movilización de ahorro. La tasa final fue de 7,25% fija anual. El interés cobrado por FADES también sería patrimonializado en partes iguales.

Se optó por una deuda subordinada porque este instrumento fortalece indirectamente el patrimonio de la cooperativa, porque se contabiliza como cuasi capital ya que puede ser utilizada para cubrir pérdidas en caso de quiebra; tal como menciona el contrato (cláusula 4ta): "en caso de intervención por la SBEF, que tenga por objeto la liquidación forzosa de la ENTIDAD FINANCIERA deudora, la obligación subordinada podrá ser utilizada para absorber pérdidas, en el supuesto que los recursos patrimoniales resultaran insuficientes para cubrir las mismas. En caso de liquidación forzosa de la ENTIDAD FINANCIERA deudora, el pago de la obligación subordinada se hará a prorrata después de cubrir los pasivos de la entidad, pero antes de repartir a los accionistas el haber social

---

3 PROFIN basó su análisis en que las cooperativas sólo pueden capitalizarse con certificados de aportación de socios y utilidades retenidas; los certificados son de montos bajos y dado que en una cooperativa se asume que una voz equivale a un voto, no existen incentivos para socios con disponibilidad de fondos, de hacer aportes adicionales a los necesarios, ya que no se tiene más control de cooperativa por tener más certificados. Cecilia Campero mencionó, en la entrevista realizada, que es posible que TRAPETROL ya haya estado al tanto de sus posibles falencias de capital y haya buscado esta alianza para subsanar este problema. Sin embargo, los informes de la SBEF no mostraban estas debilidades, razón por la cual PROFIN no se opuso a este tipo de convenio.

4 En caso de que PROFIN decida rescindir el contrato, pero evalúe que una de las instituciones aliadas sí ha cumplido los requisitos solicitados, puede optar por realizar la patrimonialización del monto correspondiente (US\$ 75,000) a favor de ésta.

resultante”<sup>1</sup>. Esta cláusula (la cuarta) del contrato, al ser intervenida TRAPETROL el 2005 por la SBEF, generó preocupaciones en FADES, ya que su porcentaje del fondo de patrimonialización pudo perderse. Al momento de firma, PROFIN y FADES realizaron una evaluación financiera de TRAPETROL sobre la base de balances auditados y datos de la SBEF; por otra parte, es posible que TRAPETROL, ya haya estado buscando fuentes de financiamiento para patrimonializarse, ya que el incremento de capital en las cooperativas es sumamente lento y en algunos casos impide un mayor crecimiento de estas instituciones<sup>2</sup>. El fondo aportado por PROFIN, figuraba ya en el contrato de corresponsalía presentado a la SBEF, como garantía del cumplimiento de contrato de la corresponsalía.

Si bien, el aporte de PROFIN para la constitución de la AE, fue importante, no fue el único que la alianza obtuvo. El siguiente cuadro resume los fondos recibidos por FADES y la AE, tanto de PROFIN como de FONDESIF:

**Cuadro No 1: Resumen de fondos Alianza FADES - TRAPETROL**

Fuente de Fondos	PROFIN	PROFIN	FONDESIF	FONDESIF	FONDESIF	FONDESIF	Total
Destino	Asistencia técnica	Patrimonialización	Cartera en Cordillera	Cartera en Chiquitania	Asistencia técnica en Cordillera	Asistencia técnica en Chiquitania	
Montos US\$	50.000	150.000	1.200.000	1.440.000	165.842	201.623	3.207.465

Elaboración propia en base a información proporcionada por PROFIN

En efecto, la alianza entre FADES y TRAPETROL en las zonas de Cordillera y Chiquitania fue posible gracias a los recursos obtenidos por FADES mediante una licitación del FONDESIF<sup>3</sup>, en la cual se adjudica fondos para cartera y asistencia técnica (instalación de agencias, equipamiento, desarrollo de soportes tecnológicos, costos operativos para el primero año y otros). Los más de US\$ 3 millones recibidos permitieron a FADES tener

1 Contrato de Préstamo Subordinado FADES - TRAPETROL, 18 de diciembre de 2002.

2 Las cooperativas sólo pueden capitalizarse con certificados de aportación de socios y utilidades retenidas; los certificados son de montos bajos y dado que en una cooperativa se asume que una voz equivale a un voto, no existen incentivos para socios con disponibilidad de fondos, de hacer aportes adicionales a los necesarios, ya que no se tiene más control de cooperativa por tener más certificados.

3 Los recursos del FONDESIF provenían de fondos de la Agencia Española de Cooperación Internacional (AECI), la que optó por otorgar mejor calificación en las licitaciones a las entidades dispuestas a formar alianzas con otras instituciones financieras

la condiciones como para generar alianzas y contar con agencias, equipamiento y el desarrollo de soportes tecnológicos y otros requerimientos en las zonas mencionadas.

#### 4.1.2 Visiones y cultura institucionales

FADES es una ONG de cobertura nacional, principalmente rural, que focaliza su trabajo en el crédito a toda la gama de actividades rurales. Si bien FADES, no tenía en ese entonces, un estudio de mercado en el que apoyar la noción de que la diversificación de servicios financieros iba a apoyar su desarrollo a futuro, tanto al interior del directorio como en la dirección ejecutiva, se visualizaba que los siguientes pasos en la innovación microfinanciera apuntaban hacia estos servicios. Al momento de firma, FADES no estaba interesada en el fondo de patrimonialización, sino en la experimentación con servicios diversificados<sup>4</sup>; las razones que motivaron el ingreso de FADES a la AE, fueron:

- a) ofrecer servicios integrales podía incrementar la sostenibilidad de las agencias y, por lo tanto, de la institución;
- b) estos servicios eran demandados y necesitados por la población meta de FADES;
- c) la diversificación podía permitirles fidelizar a los clientes; y
- d) mejorar su situación competitiva<sup>5</sup>.

Por ese entonces, la sostenibilidad era un tema común entre las discusiones del sector; por un lado, se discutía la expansión de servicios, y por otro lado, se analizaba el tamaño de operaciones que permitiría obtener economías de escala. Además, FADES creía que los clientes de los ser-

---

4 Entrevista con José Auad.

5 Esta observación se recogió en una entrevista a Fernando Mompó, realizada para el documento: Antezana, Sergio, 2003. Algunas consideraciones sobre la alianza FADES - TRAPETROL. Documento elaborado para PROFIN; primer documento de evaluación de la AE mencionada. Vale la pena aclarar que José Auad era director ejecutivo de FADES a la firma del convenio, pero toda la ejecución e implementación, se realiza bajo la dirección de Fernando Mompó. Cecilia Campero mencionó, en la entrevista realizada, que es posible que TRAPETROL ya haya estado al tanto de sus posibles falencias de capital y haya buscado esta alianza para subsanar este problema. José Auad, actual director de PROFIN y Director Ejecutivo de FADES a la firma de la alianza, mencionó que FADES poseía ya varios millones de US\$ en patrimonio, y no consideraban los US\$ 75.000, como un incentivo de alta importancia, sino más bien, como un beneficio adicional, siendo el objetivo de José Auad como director de FADES, el probar con el instrumento y analizar sus alcances.

vicios auxiliares podían convertirse en interesantes sujetos de crédito, sobre los cuales se tenía ya información de moral de pago de servicios básicos y otros.

TRAPETROL es una cooperativa cuyo desarrollo estuvo ligado a los trabajadores petroleros, los que se ubicaron principalmente en la ciudad de Santa Cruz y la población de Camiri, gran centro hidrocarbúfero nacional. La experiencia de la cooperativa en esta zona estaba marcada por la atención a empleados asalariados, sin acercamiento al área rural o las poblaciones circundantes, y prácticamente ninguna relación con la zona de la Chiquitanía, donde poseía únicamente una agencia (San Ramón). Esta institución consideró, al ingresar a la AE, que la alianza podía darles mayor presencia departamental y posicionarla como una de las principales del sistema. La cooperativa estaba igualmente motivada por el acceso a recursos de patrimonialización<sup>1</sup> (clave en el caso de las cooperativas, pues como ya se mencionó, sólo pueden aumentar su patrimonio vía deuda subordinada o incrementos en los certificados de participación de los socios / nuevos socios), también deseaba establecer relación con la cooperación internacional para mejorar imagen y sobre todo, poder acceder a posibles nuevas fuentes de financiamiento; sin embargo, el equipo gerencial no estaba realmente interesado en la AE<sup>2</sup> como potencial generadora de ingresos. Una posible motivación adicional, era que la CRE (Compañía Rural de Electricidad) estaba ligada a TRAPETROL por cercanía en su mandos gerenciales, y podía darles un contrato de exclusividad si lograban mayor cobertura, lo cual se consolidaba con la AE<sup>3</sup>.

El rol de PROFIN como bisagra entre ambas instituciones fue clave para la consecución de la alianza, ya que PROFIN creó los espacios de intercambio y propició los incentivos apropiados para compensar el riesgo de innovar en algo desconocido, como eran en ese entonces, los contratos de corresponsalía. La visión de PROFIN con respecto a esta AE fue, probar un instrumento de alianzas en SAF, para eventualmente generar la

---

1 Idem. El documento menciona que: "En opinión del consultor, la cooperativa ve al fondo de patrimonialización como el principal incentivo para la alianza (lo que es casi obvio porque éste es el objetivo del incentivo)"; p. 1

2 Entrevista con Cecilia Campero

3 Se habla de un "posible motivación adicional" ya que en las entrevistas realizadas el 2003 para la evaluación de la AE, los miembros de TRAPETROL no mencionaron esta razón, sin embargo, esta es opinión fue relevada en entrevista con Cecilia Campero.



confianza, tanto entre las instituciones como hacia los reguladores del sistema y avanzar hacia la movilización de ahorro rural mediante AE<sup>4</sup>.

El inicio de la relación interinstitucional estuvo marcado por un desencuentro entre los mandos jerárquicos, ya que la central de FADES se hallaba en La Paz y la de TRAPETROL en Santa Cruz. Es por este motivo que en una de las primeras reuniones del Comité Operativo, se opta por contratar a un responsable de la AE con fondos de la asistencia técnica financiada por PROFIN. Esta persona se encargaría de servir de interlocutor entre las instituciones y para acelerar el desarrollo de la misma mediante análisis de mercados, resolución de problemas tecnológicos, y desarrollo de manuales principalmente; vale la pena recalcar que TRAPETROL, pese a ser una institución regulada por la SBEF, no tenía manuales para la operación de muchos de los servicios que ofertaba, y que los manuales desarrollados por el responsable de la AE, no fueron únicamente utilizados en la capacitación de los empleados de FADES, sino para el uso de la cooperativa. Esta forma “laxa” de gerencia financiera caracterizó la operación de TRAPETROL y fue una de las causales para que FADES asuma una posición más prudente. Pese a los diversos esfuerzos por mejorar la comunicación entre ambas gerencias, el desenvolvimiento de la AE estuvo marcado por el impulso aportado por el responsable de la alianza y la responsable del tema en PROFIN<sup>5</sup>. Asimismo, al inicio de la AE, la falta de delegación desde la dirección ejecutiva de FADES a la Subjefatura en Santa Cruz, retrasó la adquisición de ciertos activos necesarios para la instalación del responsable de la AE (como vehículo y computadora), este problema se fue subsanando y antes de concluir la AE, la relación se consideró de “mucho complementariedad”, ya que se llegaron a concretar negociaciones para realizar servicios adicionales, como el cobro de CRE en agencias que no formaban parte del convenio inicial<sup>6</sup>. La concreción de negocios adicionales a los convenidos en la alianza, o su ampliación a zonas fuera del convenio, son buenos indicadores de la consolidación de la confianza entre ambas instituciones y del aprovechamiento de la AE

---

4 Entrevista René Brugger.

5 Antezana, 2003; op cit.; posteriormente dicho encargado, fue contratado como personal permanente de TRAPETROL.

6 Morón, Mario, 2005. Informe Agencias Alianza Estratégica FADES/TRAPETROL

como un instrumento que potencia las complementariedades en cuanto a la oferta de servicios, la cobertura y las especialidades de cada IMF.

#### 4.1.3 Evolución de la implementación de servicios

FADES poseía agencias en Santa Cruz antes del ingreso a las zonas de Chiquitanía y Cordillera; pero esta expansión requirió que la organización modifique su estructura jerárquica y cree una Subjefatura Nacional de Crédito, la que era responsable de las agencias del departamento de Santa Cruz y el Chaco Tarijeño. Además de mantener una amplia cobertura en Santa Cruz, FADES tenía presencia en otros 6 departamentos. El contrato de corresponsalía presentado a la SBEF mencionaba que se iban a ofrecer servicios en las siguientes agencias:

- Cuatro Cañadas
- San Ramón
- San Miguel de Velasco
- Charagua
- Camiri
- Montero
- Concepción

Salvo Montero y San Ramón, todas las agencias incluidas en el contrato de corresponsalía, desarrollaron servicios de la alianza; posteriormente se añadieron las agencias fijas de San Julián, San Javier, San Ignacio, y por último, Guarayos (2005)<sup>1</sup>, así como otras agencias móviles que se detallan más adelante. El convenio firmado, permitía que se ofrezcan todas las operaciones incluidas en el Reglamento de Contrato de Corresponsalía, y adicionalmente, se daba la opción a los clientes de crédito de FADES, de convertirse en socios de TRAPETROL; ya por ese entonces, FADES ofrecía en varias agencias, incluidas las de la alianza, el servicio de cambio de moneda y pago de BONOSOL, además de otorgar Tarjeta Empresarial gracias a convenios con varios gobiernos municipales. El 2005, mediante un acuerdo, TRAPETROL subcontrató las agencias de Montero y Santa Cruz pertenecientes a FADES, para que también realicen el cobro de CRE (previo acuerdo sobre las comisiones que TRAPETROL pagaría a FADES).

---

1 Esta agencia se incluyó posteriormente a la AE, gracias a un aporte adicional de PROFIN para su instalación y gastos operativos.

Antes de presentar los resultados, se dará una breve descripción de las expectativas de los resultados de la AE, plasmados en los convenios firmados entre las instituciones. El convenio de financiamiento entre PROFIN, FADES y TRAPETROL, definía las metas a cumplir por parte de la AE, en función a la consolidación de la patrimonialización de los fondos. Al ser la primera alianza realizada en el país, las expectativas sobre su desarrollo eran conjeturas sobre las potencialidades de cada zona, y las metas se redactaron en función a esas conjeturas; pero posteriormente (dos años después), se modificaron mediante una enmienda, que adecuaba las metas, al desarrollo que la AE efectivamente tuvo. Esta enmienda se realizó pues era necesario aprobar una patrimonialización anticipada ya que existía el temor de que TRAPETROL no iba a poder devolver el dinero a FADES, por haber entrado en un período de regularización de tres meses exigido por la SBEF, en el cual debía recuperar montos faltantes en el balance, para que la pérdida sea menor al 30% del capital primario, que realice auditorías externas especiales con el propósito de transparentar la situación financiera y patrimonial de la Cooperativa, y resuelva los problemas de fraude y de gestión por varios miembros del Consejo de Administración, Consejo de Vigilancia, de ejecutivos y otros miembros del personal<sup>2</sup>.

Posteriormente, en la Asamblea Extraordinaria, realizada el 4 de noviembre de 2004, los socios de la Cooperativa TRAPETROL aprobaron la absorción de las pérdidas ocasionadas durante la anterior administración hasta el nivel necesario para que la pérdida no supere el 30% del capital primario y se encuentre en los límites legales señalados en la Ley 1488 de Bancos y Entidades Financieras. Sin embargo, con la absorción de pérdidas, el Coeficiente de Adecuación Patrimonial (CAP)<sup>3</sup> se reducía en cifras muy cerca del 10%, límite mínimo autorizado por la SBEF.

Tanto PROFIN como FADES, tenían la preocupación de que TRAPETROL no pueda cumplir con las metas establecidas en el plan de regularización, y que los US\$ 150.000 se utilizarían para cubrir las pérdidas generadas por un fraude al interior de la cooperativa (créditos vinculados y mal

---

2 Plan de Regularización TRAPETROL del 31 de julio del 2004.

3 El Artículo 47 de la Ley de Bancos y Entidades Financieras establece que las entidades financieras deberán mantener un patrimonio neto equivalente a por lo menos el 10% del total de sus activos y contingentes, ponderados en función de sus riesgos.

garantizados, entre otros). Durante toda esta etapa de regularización, PROFIN sostuvo varias reuniones con la SBEF y con la conformidad de la entidad supervisora, contrató a una persona como veedor en TRAPETROL. Inclusive el Director Ejecutivo y la Coordinadora de Desarrollo Sectorial (responsable del tema en PROFIN) participaron en la Asamblea de Socios de TRAPETROL del 4 de noviembre de 2004. PROFIN elaboró varios informes sobre el estado de situación de la cooperativa, los mismos que fueron presentados y discutidos con CORLAP. Finalmente, El 26 de noviembre de 2004, mediante nota, COSUDE acepta la patrimonialización anticipada, sobre la base de un informe final de actividades y metas alcanzadas en la corresponsalía. Además, COSUDE exige que se cumplan las siguientes condiciones:

- El total de los fondos y los intereses generados, se patrimonializarán en partes iguales entre ambas entidades y no podrán ser utilizados para absorber pérdidas de ningún tipo.
- Las entidades aliadas se deben comprometer a continuar enviando la documentación necesaria para el sistema de seguimiento y evaluación de la alianza estratégica.
- PROFIN definió que el Sr. Carlos Giacoman, se instale, como veedor, en la cooperativa y asista a reuniones de los Consejos de Vigilancia y de Administración y del Comité Técnico. Esta persona inició su contrato en diciembre 2004 y lo concluyó en noviembre 2005, habiendo presentado informes 2 veces al mes, que permitieron a PROFIN estar al tanto de las actividades de la Cooperativa.
- Se exigió que los socios que provocaron el fraude, sean destituidos como miembros de la cooperativa, lo cual se logró cuando el Consejo de Administración de TRAPETROL, en Asamblea Ordinaria de Socios, modificó el Artículo 12 de su estatutos y excluyó como socios de la Cooperativa a todas las personas involucradas en los problemas de la anterior gestión (incluyendo al ex. Presidente del Consejo de Administración).

El objetivo de adelantar la patrimonialización fue beneficiar a FADES, que cumplió con las metas del convenio y ayudar a TRAPETROL a alcanzar el 10% de CAP<sup>1</sup>. Es así que el 10 de noviembre de 2004, se suscribe la enmienda al Convenio de Financiamiento y patrimonialización de 17 de

---

1 Entrevista con Cecilia Campero, responsable de la AE en PROFIN.

octubre de 2002. A finales de noviembre 2004, se procedió a la patrimonialización de los US\$. 150.000 y US\$ 1,236 de los interés devengados en partes iguales entre FADES y TRAPETROL. Las metas planteadas para la patrimonialización, según ambos convenios fueron las siguientes:

**Cuadro No 2: Metas para patrimonialización de fondos FADES - TRAPETROL**

	Según convenio de financiamiento de 17 de octubre de 2002	Según enmienda 10 de noviembre 2004
Certificados de aportación	Mínimo 3.750 certificados de aportación nuevos captados por TRAPETROL en cinco años, de los cuales 10% deben provenir de las nuevas agencias compartidas	1.066 certificados de aportación en moneda nacional equivalentes a 644.300 Bs. 6.313 certificados de aportación en dólares equivalentes a 591.098 US\$ Ambos tipos de certificados deben ser captados entre octubre 2002 y octubre 2004.
Agencias	Mínimo 7 agencias nuevas abiertas y compartidas entre FADES y TRAPETROL, fruto de la alianza, que se mantienen en funcionamiento hasta el momento de la patrimonialización	Mínimo 8 agencias fijas y 4 agencias móviles nuevas, abiertas y compartidas entre FADES y TRAPETROL, fruto de la alianza, que se mantienen en funcionamiento hasta el momento de la patrimonialización de los fondos
Giros	Al menos 4 de 7 agencias ofrecerán servicios de giro	Las 8 agencias fijas, fruto de la Alianza Estratégica, brindarán el servicio de giros
Impuestos	Al menos 4 de 7 agencias brindarán servicios de cobro de impuestos	
Servicios públicos	Al menos 4 de 7 agencias ofrecerán la cobranza de al menos un servicio público;	Las 8 agencias fijas brindarán los servicios de cobranza de al menos uno de los servicios públicos
Pago de salarios	Al menos 4 de 7 agencias brindarán el servicio de pago de salarios	Al menos 1 de las 8 agencias brindará el servicio de pago de salarios

Fuente: Convenios FADES TRAPETROL

Los principales cambios entre la propuesta original y la enmienda, se refieren a: 1) las metas en cuanto a la captación de certificados de aportación, mismas que fueron cambiadas en cuanto a monto, siendo mayor el monto fijado en la enmienda que en el contrato original; 2) los lugares de captación de los certificados: en la enmienda no se incluyen certificados captados en las agencias de la alianza; 3) se incluye todas las agencias que la alianza instaló, especificando entre móviles y fijas; 4) se elimina el cobro de impuestos como potencial servicio, debido a que la cooperativa TRAPETROL no manejaba cuentas fiscales, adicionalmente, no se encontró demanda para el servicio; 5) se compromete a todas las agencias a la oferta de giros y cobranza de servicios públicos; y 6) se disminuye la cantidad de agencias que ofrecerán el pago de salarios: se visualizó que el

pago de salarios era atractivo para las entidades y clientes, si se podían ofrecer cajas de ahorro a los asalariados, para manejar su efectivo.

Sin embargo y pese a los esfuerzos descritos anteriormente, la SBEF procedió a la intervención de TRAPETROL, en noviembre 2005, solicitando a diversas instituciones financieras reguladas, que presenten propuestas para la compra de la Cooperativa, misma que se concretó con la Cooperativa Jesús Nazareno, también de Santa Cruz.

Las agencias fijas involucradas en el convenio, hasta la disolución de éste, fueron las siguientes: 4 Cañadas, San Julián, San Javier, Concepción, San Ignacio, San Miguel, Charagua, y Guarayos, y las móviles: San Antonio de Lomerío (dependiente de la agencia fija San Julián), San Rafael (dependiente de la agencia fija San Miguel), Boyuibe, Cuevo, Gutiérrez y Lagunillas (dependientes de la regional de Camiri). Al momento de iniciar actividades, las localidades en las que se instalaron las agencias fijas tenían las siguientes características<sup>1</sup>:

**Cuadro No 3: Cobertura financiera en zonas de FADES - TRAPETROL**

Agencia	Presencia de instituciones financieras antes de la AE
San Miguel	Servicios móviles de la cooperativa cerrada La Merced
San Ignacio	Cooperativa cerrada La Merced, Cooperativa abierta San Martín de Porres y Banco de Crédito
Concepción	Cooperativa cerrada La Merced
San Javier	Cooperativa cerrada La Merced y FONDECO
San Julián	ANED y FONDECO
Cuatro Cañadas	ANED, Cooperativa cerrada La Merced y Cooperativa abierta Jesús Nazareno*
Charagua	-
Guarayos	Sin datos

\* Esta agencia es una oficina que maneja únicamente un programa de créditos y no oferta ahorro ni servicios auxiliares.

Fuente: Antezana (2003)

De la anterior tabla, se puede concluir que la única localidad que contaba con una entidad habilitada para captar ahorro del público, era San Ignacio; mientras que La Merced, tenía presencia en varias localidades, pero únicamente captaba ahorro de sus socios, por su condición de coo-

1 Tomado de: Antezana, Sergio, 2003. Algunas consideraciones sobre la alianza FADES - TRAPETROL; y, Antezana, Sergio, 2004. Evaluación anual de avance de la Alianza Estratégica FADES - TRAPETROL

perativa cerrada. La instalación de servicios fue relativamente lenta, los primeros servicios instalados por la alianza se dieron en enero del 2003, a un año de la firma del Contrato de Corresponsalía. La amistad personal del mando de TRAPETROL, con la dirección de la Cooperativa Rural de Electricidad (CRE), permitió la consecución de uno de los más importantes contratos, dado el alcance de este servicio básico en el departamento de Santa Cruz<sup>2</sup>. Paulatinamente se fueron instalando los demás servicios, a medida que se concretaban negociaciones con empresas de servicios públicos e instituciones locales para el pago de sueldos. El servicio de giros fue uno de los primeros en instalarse en la alianza, dado que no requería de convenios interinstitucionales, sino de la adecuación de software y tecnología de comunicación. A continuación un cuadro sobre el proceso de instalación de servicios:

**Cuadro No 4: Implementación de Servicios de AE FADES - TRAPETROL<sup>3</sup>**

Agencias	Servicios					
	CRE	COTAS	Agua	Pago Salarios	Giros	Captaciones
Agencias Fijas						
4 Cañadas	ene-03	dic-03			mar-03	
San Julián	oct-03				mar-03	
San Javier	ago-05	dic-03		mar-03	mar-03	abr-04
Concepción				jul-04	mar-03	
San Ignacio	oct-03				mar-03	
San Miguel	oct-03	dic-03	dic-03		mar-03	
Charagua	ago-03	dic-03			mar-03	
Guarayos					may-05	
Agencias Móviles						
San Antonio del Lomerío - Dep. San Julián	oct-03					
San Rafael - Dep. San Miguel	oct-03					
Cuevo - Adm. Camiri	ago-03					
Boyuipe - Adm. Camiri	ago-03					
Lagunillas - Adm. Camiri	ago-03					
Gutiérrez - Adm. Camiri	ago-03					

Fuente: Rioja, Isabel (2006).

2 Entrevista con Fernando Mompó.

3 Rioja, Isabel, 2006. Informe de Sistematización Alianza Estratégica: FADES - TRAPETROL, p. 4. PROFIN

Si se considera que el contrato de corresponsalía fue firmado en enero 2002, la implementación de los servicios tardó entre 14 y 23 meses (no se toma en cuenta la agencia de Guarayos en esta estimación, porque fue instalada posteriormente). El servicio de COTAS y el cobro del servicio de agua en San Miguel fueron los últimos en ser implementados, por motivos de negociación y pruebas tecnológicas. Dos son los principales motivos para esta dilación:

- Las negociaciones con algunas empresas de servicios toman tiempo debido a que éstas suelen entregar contratos de este tipo, a entidades financieras vinculadas, ya sea por parentescos, relaciones personales, relaciones comerciales u otros<sup>1</sup>.
- Algunas instituciones de servicios básicos estaban dispuestas a dar contratos de exclusividad de cobro a la AE, si es que la misma lograba instalar algunas agencias adicionales, tal fue el caso de la agencia de Guarayos, cuya instalación era parte de las negociaciones de exclusividad en el cobro con una institución de servicios.
- Algunas empresas exigen que la entidad financiera ofrezca cajas de ahorros para que se pueda proceder al débito automático de los pagos de los servicios básicos.

Los servicios en las agencias móviles, se instalaron luego de pruebas tecnológicas de diversa índole, siendo ésta la mayor dificultad. Las primeras pruebas se realizaron a un año del inicio del convenio.

En el “Informe Conjunto Corresponsalía FADES - TRAPETROL para Patrimonialización Anticipada”<sup>2</sup>, ambas instituciones solicitan la aprobación de PROFIN para patrimonializar los recursos, presentando como antecedente las “dificultades administrativas y de inadecuación patrimonial en la Cooperativa que desde el 1 de septiembre de 2004 se encuentra en un proceso de regularización de 3 meses exigido por la SBEF”<sup>3</sup>. PROFIN acepta dicha solicitud en virtud de que al momento de presentación de

---

1 Entrevista con Cecilia Campero

2 FADES - TRAPETROL. Informe Conjunto Corresponsalía FADES - TRAPETROL para Patrimonialización Anticipada.

3 En Morón, 2005, op cit., se menciona que gracias a la patrimonialización anticipada “se pudo evitar la intervención de la SBEF a la Cooperativa, logrando alcanzar el nivel mínimo de coeficiente de adecuación patrimonial”, p. 30.



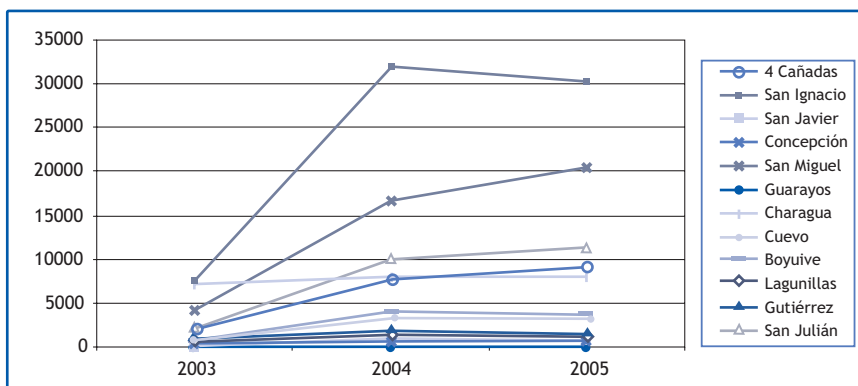
ese informe, la alianza ya había logrado cumplir las siguientes metas:

- Instalación de agencias: Además de instalar las 8 agencias fijas comprometidas, se instalaron 6 agencias móviles;
- Captación de certificados de aportación: además de cumplir con la captación del 100% de los certificados comprometidos en la enmienda, se captaron 19 certificados en la agencia de San Javier, donde se implementó un plan piloto de captaciones;
- Giros: Se instalaron los servicios de giro en todas las agencias fijas, de acuerdo a la enmienda, además se incluyó el servicio en las agencias móviles de Boyuibe, Cuevo, Gutiérrez y Lagunillas;
- Cobro de al menos un servicio público: Se instaló el cobro de al menos un servicio público en todas las agencias fijas incluidas las agencias móviles de San Rafael, Boyuibe, Cuevo, Gutiérrez y Lagunillas;
- Pago de salario en al menos 1 de las agencias fijas: se instaló el servicio en dos agencias fijas, San Javier y Concepción, mediante convenios con instituciones públicas del lugar.

#### 4.1.4 Resultados

A continuación se realiza un análisis cuantitativo de la evolución de las operaciones realizadas por la AE, desde la instalación de servicios, por agencia, hasta el cierre de la alianza:

Gráfico No. 2: Operaciones por agencia FADES - TRAPETROL

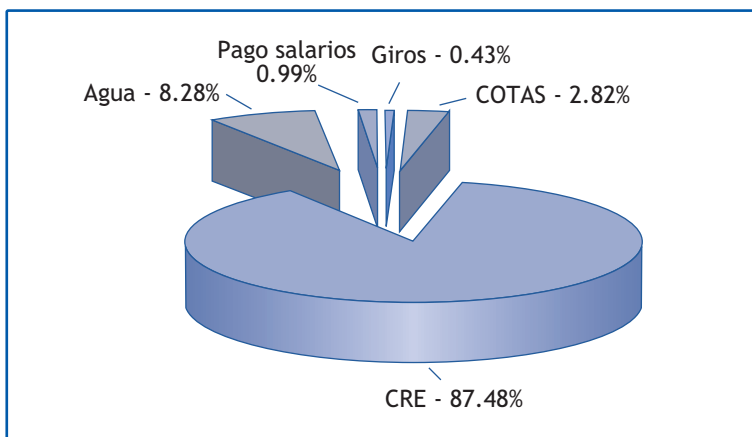


Fuente: Sistema de seguimiento PROFIN

La gráfica presentada muestra la cantidad de operaciones realizadas por agencia, desde el 2003 hasta septiembre 2005, cuando se deja de ofrecer los servicios. La tendencia, inicialmente creciente, disminuye el 2005, debido a que los servicios se ofertan únicamente 9 meses, además FADES cesa la promoción poco tiempo antes, debido a los problemas y la inminente intervención de TRAPETROL. La agencia de mayor tamaño, San Ignacio, tiene la mayor cantidad de transacciones, esto debido a que el cobro de CRE representó 31.810 transacciones el año 2004 (año de mayor cantidad de transacciones), siendo el cobro de este servicio público, el que mayor cantidad de transacciones representa en todas las agencias. El caso de San Miguel es de importancia, debido a que, es la segunda agencia en cuanto a cantidad de transacciones, pero no es la segunda localidad en cuanto a cantidad de población o dinámica económica; este hecho se justifica en el aporte del cobro de agua en esta localidad, que incluye a una cantidad de clientes similar a la de CRE (en dicha agencia), en el período analizado.

El gráfico siguiente representa el porcentaje de transacciones para el año 2004; se toma este año, debido a que todos los servicios estaban instalados, y que se ofertaron los mismos durante el año completo, a diferencia del 2005:

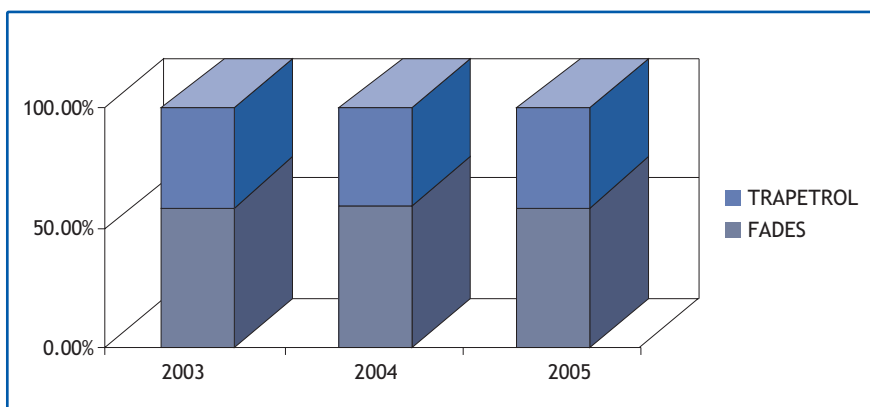
**Gráfico No. 3: Transacciones según servicio FADES - TRAPETROL**



Fuente: Sistema de seguimiento PROFIN

El 87,5% de las transacciones realizadas por la AE, se debían al cobro de CRE, el 8,3% se referían al cobro de agua, siendo esto un dato que resalta, debido a que este servicio se ofrecía únicamente en una agencia, a diferencia del resto. Los demás servicios son menos representativos en términos de cantidad de transacciones, siendo el caso de COTAS interesante, ya que es un servicio básico ofertado por la AE en 4 agencias, pero tiene menor importancia que el caso de agua, ofrecido únicamente en una. El año 2004 se realizaron 85.279 transacciones en total. A continuación se analizan las comisiones y su distribución entre ambas instituciones:

**Gráfico No. 4: Comisiones FADES - TRAPETROL**



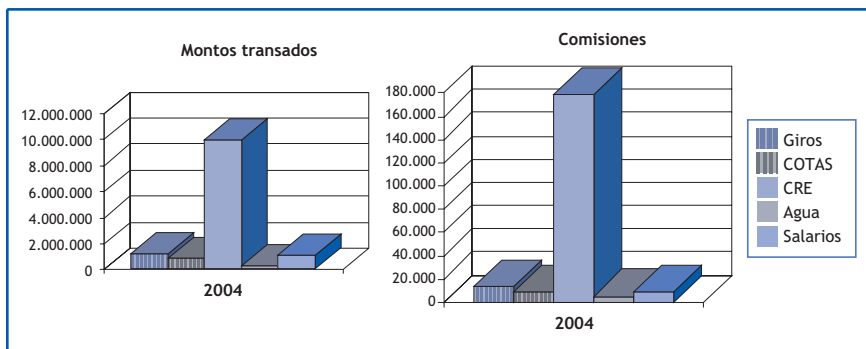
Fuente: Elaboración propia con información del Sistema de seguimiento PROFIN

Las comisiones no se distribuyeron de manera equitativa como se puede evidenciar; esto se debió a que i) la comisión del cobro de servicios, se distribuía con mayor proporción (60%) a la institución que cobraba el servicio ya que realizaba mayor gasto operativo (en papeleo, comunicaciones, y personal, principalmente), en los hechos, la comisión mayor era para FADES, ya que todas las agencias compartidas pertenecían a esta IMF; y ii) los giros tenían un tratamiento diferenciado aunque bajo la lógica anterior, las agencias en las que el cliente realizaba la transacción, recibían un mayor porcentaje del costo total cobrado al cliente, ya que estas agencias pagaban los costos de llamada o fax (dependiendo de la tecnología disponible); en este caso, sí existieron giros desde agencias de la cooperativa a la ONG; sin embargo, las comisiones por los giros

realizados entre agencias de FADES o de TRAPETROL, no eran incluidos en la AE, sin importar si se realizaban en una agencia compartida o no. En todos los años, FADES cobra más porcentaje de las comisiones, llegando prácticamente al 60% en los tres años, lo cual se justifica, debido a que el mayor gasto, lo realizaba esta institución, ya que era la que ofertaba los servicios en la zona.

El siguiente cuadro muestra la relación en cuanto al monto transado y el total de comisiones, para el año 2004 (montos en bolivianos):

**Gráfico No. 5: Montos y Comisiones por servicio FADES - TRAPETROL**



Fuente: Elaboración propia con datos del Sistema de Seguimiento

Como se puede evidenciar, las mayores ganancias provenían de la oferta del servicio de cobro de CRE, servicio que además representaba la mayor cantidad de operaciones y el mayor monto movilizado por la AE. Las comisiones por giros son las segundas en importancia, en cuanto al aporte a los ingresos de la AE, siendo sumamente menores que las de CRE. El cobro de COTAS es el tercer servicio que mayores comisiones aporta, pese a no ser el tercero en cuanto a los montos movilizados por la AE, puesto que es ocupado por el servicio de salarios. El servicio de pago de salarios fue ofrecido únicamente en dos agencias, y pese a esto, las comisiones recibidas son equivalente a las del cobro de COTAS, que fue ofrecido en cuatro agencias, lo que muestra la potencialidad como generador de ingreso por parte del servicio de pago de salarios, aunque se debe tomar en cuenta que existe mucha competencia en la realización de dicho servicio, ya que es ofrecido por cooperativas de ahorro y crédito, personas particulares, tiendas comerciales locales y prestamistas.

Luego de varias negociaciones sobre las comisiones que podrían cobrarse por la instalación de servicios de ahorro, y sucesivos intentos por establecer un medio de comunicación que permita una adecuada oferta de estos servicios, en abril de 2004, se instala este servicio, de forma piloto, en la agencia de San Javier, la única que llegaría a establecer una conexión en línea entre ambas instituciones por contar con una antena parabólica. Mediante nota de 25 de septiembre de 2003, la SBEF establece que la mejor modalidad de captación, dadas las condiciones de la AE, es la de Ventanillas Móviles. PROFIN, por su parte, se compromete a aportar con US\$ 6.000 adicionales al convenio inicial de apoyo para asistencia técnica, si es que los iniciales US\$ 50.000, ya habían sido utilizados en su integridad; las negociaciones sobre el monto que FADES cobraría por comisiones en aperturas de cajas de ahorro, DPF y movimientos (retiros o depósitos), fueron arduas y tomaron varios meses. Dado que no se pudo concretar la firma de un convenio para la movilización de ahorros en las agencias de la alianza, debido sobre todo a la situación precaria de TRAPETROL, se acordó implementar el servicio de cajas de ahorro y DPF como servicio piloto en la agencia de San Javier. TRAPETROL ingresó en el proceso de regularización de la SBEF, y posteriormente fue intervenida, por lo que el servicio nunca llegó a desarrollarse de manera contundente. El siguiente cuadro resume los indicadores alcanzados en cuanto a la movilización de ahorro en la agencia:

**Cuadro No 5: Captaciones FADES - TRAPETROL**

Agencia San Javier	Certificados de Aportación	Montos captados	Número de Cajas de Ahorro	Montos de apertura	DPF
Moneda Nacional	32	3200	5	321	
Moneda Extranjera	2	40	25	200	1.000

Fuente: Informe de cierre AE FADES TRAPETROL

Como ya se mencionó, el servicio se discontinuó en noviembre de 2005 debido a que la SBEF intervino a la cooperativa; se captaron 34 certificados, 30 cajas de ahorro y un depósito a plazo fijo (por US\$ 1.000). Después de la intervención de la SBEF a TRAPETROL, sus activos y pasivos fueron adquiridos por la cooperativa Jesús Nazareno, la que no contaba con agencias en San Javier, por lo que los clientes de estas zonas tuvieron problemas en la recuperación o el manejo de sus cuentas; por otro lado, los certificados de aportación fueron absorbidos para paliar las pérdidas,

fruto de malos manejos de la cooperativa, por lo que los certificados captados en esa zona significaron una pérdida para esos clientes<sup>1</sup>.

A nivel agregado, la alianza tuvo tropiezos en su implementación, lo cual es justificable ya que fue el primer proyecto que experimentó el instrumento de Contratos de Corresponsalía. La instalación de servicios tomó más de un año, considerando la fecha de firma de convenios. Desde un inicio, la falta de delegación de mayores responsabilidades desde la central de FADES en La Paz, a la subjefatura en Santa Cruz, dilató los plazos para la compra de activos, principalmente.

Se contrató un responsable de la AE, que debía encargarse de llevar a cabo los procedimientos para su instalación; esta persona sirvió de enlace y permitió un mayor diálogo entre las instituciones, así como la posibilidad de avanzar más rápidamente en la implementación de la AE, ya que, al momento de contrato, tenía por únicas funciones, el desarrollar los manuales y verificar las posibilidades de conectividad entre aliados. Posteriormente, esta persona fue contratada por la cooperativa, y se le asignaron tareas adicionales, por lo que no se contó con responsable durante un período, pero para esta etapa, ya la mayor parte de las dificultades se habían subsanado y su presencia no era tan imprescindible como al inicio. Sin embargo, queda claro que la instalación de la AE, hubiera sido mucho más lenta de no contar con un responsable directo.

En cuanto a resultados cuantitativos, existen varias lecciones y resultados; inicialmente mencionar que el servicio de giros fue utilizado de manera recurrente, en algunas agencias para enviar dinero, mientras que en otras, se utilizaba mucho más la recepción, lo cual sirvió a FADES en algún caso para manejo de liquidez y en otros, se notó la escasez de fondos. En ambos casos fue un aprendizaje sobre el manejo de liquidez con fondos del público; actualmente FADES administra la liquidez de las cursales procurando no realizar remesas, por el costo que éstas implican, y en varios casos, se procura que las agencias que reciben más dinero, lo repartan a agencias aledañas que colocan más dinero, de manera de optimizar la liquidez regionalmente.

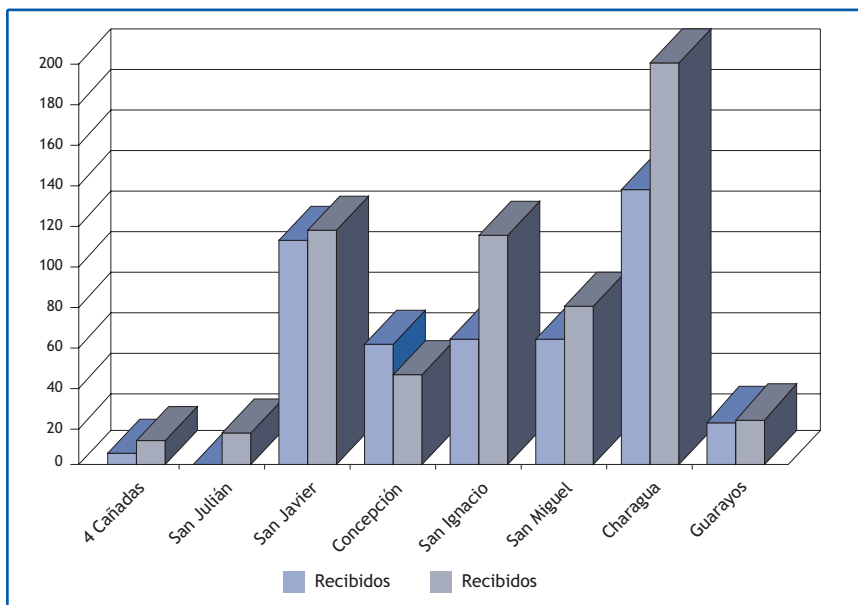
A medida que se desarrollaba la AE, FADES optó por ofrecer el servicio de giros a escala nacional, sin necesidad de aliados, dada su cobertura

---

1 Entrevista con Fernando Mompó, gerente de FADES

y que la normativa permitía este avance; FADES oferta actualmente el servicio en todas sus agencias, salvo las que no permiten conectividad, es decir, que esta experiencia le sirvió como un proyecto piloto para innovar en servicios y por lo tanto, mejorar su sostenibilidad. El total de clientes atendidos con el servicio, desde un inicio al cierre se presenta a continuación:

**Gráfico No. 6: Transacciones por servicio de giros FADES - TRAPETROL**



Fuente: Informe de cierre AE FADES TRAPETROL

Salta a la vista, que una agencia como Charagua, en la que no existe un aparente movimiento económico como el de San Ignacio, realiza muchos más movimientos, tanto enviando fondos, como en la recepción de estos. San Julián, pese a contar con mucha presencia de migrantes permanentes y temporales, prácticamente no utiliza el servicio. San Javier, una zona de mucha actividad ganadera, movilizaba fondos para este motivo, principalmente pagos por entregas de producción, con lo cual, se benefició además a los clientes ya que estos solían ir a cobrar a Santa Cruz y retornar con el efectivo en la mano o equipaje. Pese a que el servicio en Guarayos se instaló meses antes del cierre de la AE, se realizaron más

transacciones que en otras agencias, siendo este hecho, un dato fundamental, para estudios de mercado sobre la expansión de servicios a nivel nacional. En total, se atendieron 1408 giros durante la AE, por un total de US\$ 257,628 y Bs. 2.517.890; lo que representó en comisiones para FADES: US\$ 1045 y Bs. 11,468; mientras que para TRAPETROL, el servicio aportó: US\$ 1,201 y Bs. 11,339.

El cobro de servicios básicos y pago de salarios, iniciado en el primer semestre de 2003 y finalizado al concluir la AE, logró realizar 198,987.00 transacciones<sup>1</sup> por un valor de Bs. 30.939.282; siendo, como ya se mencionó, el cobro de CRE, la principal operación recaudadora de fondos. El total, recibido por la AE en comisiones fue de: Bs. 492.187,60<sup>2</sup>; beneficiándose así ambas instituciones, y particularmente las agencias comparadas, con montos adicionales para su sostenibilidad. A continuación un resumen del total de comisiones percibidas por servicio:

**Cuadro No 6: Comisiones totales por servicio FADES - TRAPETROL**

Servicio	Total Comisiones (Bs.)
GIROS	38.671,29
COTAS	20.793,76
CRE	412.582,55
Agua	12.281,00
Salarios	20.140,00
Total	492.187,60

La alianza logró cumplir prácticamente todas las metas planteadas conjuntamente con PROFIN, en cuanto a:

- **Elementos operativos:** se ofertaron los servicios acordados, en la cantidad de agencias planificadas, movilizandando una gran cantidad de recursos. Se introdujo un proyecto piloto de captaciones, que concluyó por el cierre de la cooperativa; la única meta no cumplida se refirió al porcentaje de certificados de aportación captados en agencias de la AE, meta que no se cumplió por el corto plazo en que se ofreció el servicio. Los activos comprados por la AE, fue-

1 Esto no equivale a hablar de un similar número de clientes, ya que el pago por servicios suele ser, mas bien, recurrente.

2 Estimación propia



ron divididos entre ambas entidades, antes de la intervención. El vehículo fue utilizado por FADES hasta el 2007; las computadoras y equipos relacionados permanecieron donde estaban antes de la AE, los de las agencias compartidas, se quedaron en FADES, y los que estaban en la central de TRAPETROL en Santa Cruz, se quedaron con la Cooperativa.

- Elementos estratégicos: PROFIN logró experimentar con el instrumento, de acuerdo a sus intenciones iniciales, lo cual, sirvió para desarrollar otras propuestas, una de las cuales fue presentada a la SBEF y consolidada como reglamento vigente; se refiere a la propuesta de Mandatos de Intermediación Financiera. FADES logró explorar la potencialidad de varios servicios auxiliares, desarrollar estrategias para su implementación a nivel nacional y eventualmente instaló el servicio de giros a nivel nacional, e incluso firmó convenios con CRE, ENTEL, VIVA, COTAS (entre los oferentes de mayor envergadura), para realizar cobros en el departamento de Santa Cruz, tanto a nivel urbano, como a nivel rural, obteniendo exclusividad en el cobro de algunos servicios, merced a su amplia cobertura en el departamento. TRAPETROL fue cerrada por el mal manejo interno, aunque hasta su cierre manifestó satisfacción con respecto a los resultados logrados y el posicionamiento que esto le brindaba en el departamento de Santa Cruz.

## 4.2 FIE FFP - ANED

### 4.2.1 Antecedentes y modalidad de la alianza

Los primeros acercamientos para la conformación de una AE entre ANED y una institución regulada datan de principios del siglo XXI, cuando PROFIN propició acercamientos entre esta ONG y una cooperativa regulada del Beni; las conversaciones no lograron concretarse debido a que ANED no tenía planificado realizar una expansión a este departamento, y la cooperativa consideró que no podía realizar el monitoreo necesario en Los Yungas, donde ANED tenía presencia, ya que era una zona demasiado alejada de su área de influencia. Luego de este primer intento de alianza, ANED buscó una institución con la que tenga mayores compatibilidades, y encontró a FIE FFP, siendo uno de los principales puntos de encuentro

con esta institución, el que ambas buscan ofrecer la menor tasa activa posible<sup>1</sup>.

Ambas instituciones firman una Carta de Intenciones en diciembre del 2002, en la que manifiestan el interés de concretar una alianza estratégica para la oferta de servicios diversificados en Los Yungas. Dicha carta se envía a PROFIN en enero de 2003, para solicitar el apoyo de esta institución con fondos de asistencia técnica para el desarrollo de la AE. PROFIN responde favorablemente a dicha nota en enero de 2003, condicionando su apoyo, a la aprobación, por parte de la SBEF, del contrato de corresponsalía, y a la firma de un convenio tripartito que reglamente el uso de recursos y constituya un Comité Operativo, que haga seguimiento al desarrollo del proyecto y a las operaciones de éste. El 27 de enero de 2003, se presenta el Proyecto de Alianza Estratégica a la SBEF, la que solicita una serie de aclaraciones y modificaciones; vale la pena aclarar que para la AE entre FADES y TRAPETROL, no se elaboró un proyecto, la SBEF tuvo mayor flexibilidad, y la aprobación demoró menos. Finalmente, FIE FFP entrega un documento a la SBEF, el 4 de agosto de 2003, con la versión final del proyecto de alianza y una solicitud de aprobación del proyecto, misma que se obtiene, mediante nota oficial, el 10 de septiembre de 2003<sup>2</sup>. El objetivo de dicho contrato es “encomendar al CORRESPONSAL la realización en nombre y por cuenta de la ENTIDAD DE INTERMEDIACIÓN FINANCIERA” de todos los servicios incluidos en la normativa del Contrato de Corresponsalía, por un plazo de cinco años.

Un tema de suma importancia en el contrato, es que, se permite a ANED “recibir dinero de clientes de la ENTIDAD DE INTERMEDIACIÓN FINANCIERA para ser remesado a ésta para su abono en cuenta, así como dinero en efectivo de particulares para ser remesado o transferido a otra oficina de la ENTIDAD DE INTERMEDIACIÓN FINANCIERA”<sup>3</sup>. Esta modalidad de ser-

---

1 Entrevista con José Luis Pereira

2 Valga la pena aclarar que en dicha carta, la SBEF reitera el impedimento de realizar operaciones de intermediación financiera, resaltando la responsabilidad de dichas operaciones al Gerente General de FIE. También se menciona la facultad de la SBEF de verificar el cumplimiento de los términos y condiciones de dicho contrato tanto en FIE, como en ANED.

3 FIE, 2003. Contrato de Corresponsalía entre la Asociación Nacional Ecuménica de Desarrollo (ANED) y el Fondo Financiero Privado para el Fomento a Iniciativas Económicas S.A. (FFP -FIE S.A.). Cláusula tercera, inciso c.

vicio, sería adaptada posteriormente, para la movilización de ahorros, por lo que marca una diferencia importante con la anterior AE analizada; también se aclara que, en el caso de la realización de este servicio, la EIF cubrirá los costos, a diferencia de los otros servicios a realizar, en los que se distribuirían las ganancias y gastos.

En cuanto a la competencia y la captura de clientes, el contrato menciona explícitamente que “se acuerda respetar el mercado desarrollado por EL CORRESPONSAL en consideración a que éste cuenta con clientes y socios en el área de influencia de la Alianza, es decir que EL CORRESPONSAL seguirá atendiendo a sus clientes y socios con los servicios de crédito y otros permitidos al CORRESPONSAL, es decir que la ENTIDAD DE INTERMEDIACIÓN FINANCIERA y EL CORRESPONSAL respetan el ejercicio de sus tecnologías y procedimientos aplicados en sus áreas de acción. Se aclara que EL CORRESPONSAL no puede captar recursos del público por cuenta propia ni colocar créditos a nombre de la ENTIDAD DE INTERMEDIACION FINANCIERA”<sup>4</sup>. Esta cláusula se incluye para no propiciar una competencia entre los aliados, más adelante se analizará el desarrollo de la AE y su relación con esta cláusula en particular.

Una diferencia adicional, es que en esta AE, el fondo aportado por PROFIN figura como “garantía equivalente al 50% (cincuenta por ciento) de las operaciones que realizará el CORRESPONSAL a nombre de la EIF... (dicho monto) constituirá la cifra límite en relación con los montos de remesas y transferencias realizadas a nombre de la EIF... y podrá ser descontada a favor de la EIF... a solo requerimiento, por un monto equivalente al 50% del afectado... mismo que será repuesto... cuando sea recuperado”<sup>5</sup>. Si bien se especifica que el fondo se utilizará como garantía, no se especifica si se garantiza el 50% de la totalidad de operaciones a realizar en un año, durante toda la alianza, o el monto límite por operación. En este caso, la garantía se formaliza mediante un DPF a nombre de ANED, pignorado a nombre de FIE FFP<sup>6</sup>, siendo esta variación importante con respecto al anterior caso, ya que se consideró que FIE FFP, tenía maneras

---

4 Cláusula 4.6 del contrato mencionado

5 Contrato de Corresponsalía, cláusula décima.

6 Al igual que en el caso de FADES TRAPETROL, se menciona que la tasa de interés a convenirse no debe desincentivar la movilización de depósitos, por lo que no podía ser inferior a la tasa pasiva de FIE por un DPF a 1100 días.

de captar cuotas de capital e incrementar su patrimonio, por lo que no se analizó, en ningún momento, la necesidad de un instrumento similar a la deuda subordinada, o incluso un monto de incentivo a patrimonializar para FIE FFP. El fondo aportado por PROFIN como garantía, se depositó directamente a una cuenta en FIE FFP abierta por ANED.

El 27 de noviembre de 2003, PROFIN firma un convenio con ambas instituciones, de cinco años de duración, por un total de US\$ 50.000, para dar apoyo técnico a la realización de la AE; el objetivo de dicho apoyo era “ampliar y diversificar la oferta de servicios financieros en el área rural, operando con calidad y eficiencia”<sup>1</sup>. Los fondos de dicho convenio estaban destinados a la resolución de necesidades tecnológicas de comunicación, capacitación de recursos humanos, desarrollo de instrumentos normativos, operativos, infraestructura y equipamiento. Al igual que en el anterior caso, se conforma un Comité Operativo, que daría seguimiento al desarrollo de la AE y decidiría sobre el uso de los recursos del convenio.

También el 27 de noviembre de 2003, se firma un convenio para la otorgación de fondos de patrimonialización, por un total de US\$ 75.000; como se mencionó, los fondos se constituirían inicialmente en una garantía de las operaciones a realizar, y una vez concluido el convenio, o cumplidas ciertas metas (no antes de tres años de iniciada la AE), se donarían a ANED, para constituirse como patrimonio (incluidos los intereses generados por el DPF). Pese a que la firma de convenio se da en noviembre, PROFIN apoya a ambas instituciones en la elaboración de documentos solicitados por la SBEF, desde el inicio del año.

Al igual que en el anterior caso, FONDESIF también con fondos de AECl, en julio 2001, licita recursos para asistencia técnica y cartera en las provincias de Caranavi, Nor y Sur Yungas, departamento de La Paz; la propuesta presentada por ANED es la ganadora, y al igual que en el anterior caso, ANED incluyó en su propuesta técnica, interés por firmar un contrato de corresponsalía con una entidad financiera regulada para poder ofrecer servicios financieros diversificados en la zona señalada, sin especificar las modalidades o potenciales aliados. El siguiente cuadro presenta información de los fondos recibidos por la AE.

---

1 Convenio Interinstitucional PROFIN, ANED y FIE.

**Cuadro No 7: Resumen de fondos Alianza FIE FFP - ANED**

Fuente de Fondos	PROFIN	PROFIN	FONDESIF	FONDESIF	Total
Destino	Asistencia técnica	Patrimonialización	Cartera en Yungas	Asistencia técnica	
Montos US\$	50.000	75.000	1.440.0000	92.778	1.657.778

Elaboración propia en base a información proporcionada por PROFIN

Del total de fondos, 4.5% son destinados a la patrimonialización de ANED, el 86,8% del total de recursos recibidos se destinan a cartera y el restante es destinado al desarrollo de tecnología y los gastos administrativos.

## 4.2.2 Visión y cultura institucionales

ANED, creada en 1978, ingresa a ofertar servicios financieros de primer piso a mediados de los años ochenta; actualmente se orienta al área rural siendo una de las de mayor cobertura en cuanto a agencias en ésta zona. La visión de ANED es apoyar la diversidad de actividades en las que incurren los habitantes del área rural, con énfasis en actividades productivas; esta orientación/vocación productiva es también compartida por FIE FFP, institución que surge del desarrollo de FIE ONG, organización que enfoca sus actividades al apoyo del desarrollo de las capacidades (contables, de manejo de maquinaria y otras) de microempresarios del sector productivo (particularmente la manufactura y otros servicios de tipo urbano). Su trabajo se inicia a mediados de los ochenta, con una oferta conjunta de servicios financieros y no financieros.

El primer acercamiento entre FIE FFP y ANED se da porque la Presidenta del Directorio de FIE FFP, fue miembro del directorio de ANED, lo que inicialmente genera conocimiento y afinidad; por otro lado, ANED había operado en sus inicios como institución de segundo piso, y había otorgado créditos a FIE ONG en los ochentas. Estos dos antecedentes ligados a la compatibilidad en visiones institucionales de apoyo al sector productivo, la búsqueda de sostenibilidad antes que lucro y la oferta de las menores tasas activas del sistema, fueron las condiciones que facilitaron las conversaciones entre ambas instituciones<sup>2</sup>.

ANED, consideró que la zona de Yungas era apta para la realización de una AE por su experiencia en la zona, conocimiento de la misma, y

2 El párrafo refleja principalmente la entrevista con José Luis Pereira, director ejecutivo de ANED

relación con productores, principalmente cooperativas cafetaleras<sup>1</sup>. El interés de ANED por realizar una AE, era ampliar y mejorar la calidad de su oferta de servicios y así “cerrar el círculo”<sup>2</sup> de servicios financieros a ofrecer, lo cual permitiría fidelizar a sus clientes y mejorar su imagen como proveedora de servicios financieros. El interés de FIE FFP en esta alianza fue el de extender su intervención, conocer y ampliar mercados “para sus productos y la rentabilidad institucional”<sup>3</sup>, y ampliar su cobertura hacia áreas rurales.

Los objetivos planteados por la AE fueron: “i) desarrollar altos niveles de complementariedad logrando efectos sinérgicos, que permitan ampliar y diversificar la oferta de servicios financieros en el área rural, operando con calidad y eficiencia, sujetos a la normativa y legislación actuales y futuras; y ii) Lograr en el mediano plazo un volumen de actividades que en su conjunto permitan alcanzar economías de escala; logrando rentabilidad suficiente que permita la sostenibilidad del proyecto de Alianza Estratégica ANED - FFP FIE S.A.”<sup>4</sup>.

La visión de PROFIN con respecto a esta AE fue, probar un instrumento de alianzas en SAF, para eventualmente generar la confianza, tanto entre las instituciones como hacia los reguladores del sistema, y avanzar hacia la movilización de ahorro rural mediante AE<sup>5</sup>. A diferencia de la relación entre FADES y TRAPETROL, la iniciativa por realizar la AE, y los primeros acercamientos entre instituciones, se dan de manera natural, y sin la intervención de PROFIN, siendo el rol de esta institución, el apoyar la AE con los materiales ya desarrollados y validados anteriormente.

### **4.2.3 Evolución de la implementación de servicios**

El contrato de corresponsalía presentado por ambas instituciones a la SBEF, incluye a las siguientes localidades, como plazas para la realización de la AE: 1) Chulumani, 2) Irupana, 3) Coripata, 4) Coroico, 5) La Asunta, 6) Palos Blancos, 7) Licoma, 8) Caranavi.

---

1 ANED administra fondos de Servicios Financieros Cafetaleros -FINCAFE-, el brazo financiero de la Federación de Cafetaleros de Bolivia - FECAFEB.

2 Entrevista con José Luis Pereira

3 Proyecto de Alianza Estratégica entre FIE SA y ANED, presentado a la SBEF. p. 2.

4 Idem. Objetivo General y Objetivo Específico No 1, p. 2 - 3

5 Entrevista René Brugger.

El primer acta del Comité Operativo de la AE, define que las primeras agencias en las que se iniciarán las actividades serán Chulumani y Coroico. A medida que se desarrollaba la AE, se fueron instalando los servicios, hasta diciembre 2006, en Chulumani, Palos Blancos, Caranavi y Coroico, siendo la agencia de FIE FFP en Miraflores, la que serviría de enlace y consolidación de cuentas. Eventualmente FIE FFP convertiría una caja externa de Villa Fátima, en agencia, y sería ésta la que asuma el rol de enlace entre ambas instituciones. No se desarrollaron servicios en La Asunta, Coripata, Irupana, o Licoma (esta última, se convirtió en agencia móvil, dependiente de la de Irupana al iniciar el 2006).

Actualmente, se analiza la posibilidad de ampliar la alianza hacia otras zonas y regiones, aprovechando los niveles de cobertura de ambas instituciones, ubicando además localidades con similares potencialidades: centros poblados con presencia de ANED y mucha actividad productiva y comercial, tanto de productores a nivel individual, como de organizaciones de productores.

Al igual que en el caso de la AE FADES - TRAPETROL, se contrató una persona responsable del desarrollo de los servicios, sondeo e investigación de las tecnologías disponibles en las zonas, así como las potencialidades de ésta. Dicho responsable realizó una pasantía en ANED para conocer sus procedimientos y viajó a las agencias de la AE FADES - TRAPETROL, para conocer el desarrollo de la misma, identificar los problemas con los que se había topado la AE y la forma de resolver los mismos en contextos rurales, con deficiente comunicación en algunos casos, y otras dificultades diversas. Este inicial aprendizaje fue de mucha utilidad para el desarrollo de la AE FIE FFP ANED, ya que esta persona visualizó de manera concreta los potenciales riesgos y beneficios, así como los controles y otras medidas valiosas que se tomaron en cuenta. Por otro lado, debe mencionarse también que esta AE utilizó los modelos de convenio, del manual para el Comité Operativo y otros documentos ya desarrollados previamente, lo cual le facilitó el avance. La persona contratada como responsable pertenecía a FIE FFP, por lo que conocía los procedimientos y prácticas de esta institución y pudo transmitir este conocimiento al personal de ANED involucrado en la AE; desde el punto de vista de ANED, la contratación de una persona con experiencia de trabajo en FIE FFP fue un acierto y permitió mayor rapidez en la instalación de servicios, la capacitación, y

el desarrollo de la AE en general<sup>1</sup>. Dicha persona, si bien era dependiente de FIE FFP, respondía (según la primer acta del Comité Operativo), a ambas instituciones. Eventualmente se contrataron cajeros pagados por ambas instituciones y que recibían pagos de créditos de ANED, realizaban desembolsos para esta institución, y las operaciones de la AE, lo que sucedió porque se notó que la demanda superaba la capacidad del personal de ANED<sup>2</sup>.

El análisis de la tecnología disponible en las zonas, hizo notar a FIE FFP que la implementación de servicios en Caranavi y Coroico sería más sencilla, porque estas agencias tenían líneas de comunicación de menor costo con la agencia de Villa Fátima en La Paz, la que centralizaría la información y la presentaría a la SBEF de manera diaria. En mayo de 2005, se inician las operaciones con Palos Blancos.

Las metas planteadas en la alianza, fueron redactadas en función al conocimiento de la AE anterior, reconociendo que el pago de impuestos no era atractivo por la amplia evasión en el área rural, y reconociendo que este servicio tampoco había logrado implementarse en la otra AE. Una diferencia fundamental con respecto a las metas planteadas para la AE FADES - TRAPETROL, es que se incluyen los servicios de ahorro desde un inicio. Por otro lado, la cantidad de agencias operando servicios es pequeña, si se considera que el proyecto presentado a la SBEF incluía a 8 localidades en las que realizar operaciones. En el caso de la anterior AE, se solicita que 4 de 7 agencias operen SAF, es decir, 57% de las incluidas en el contrato de corresponsalía, mientras que en este caso, se planifica que 1 de 3 que se prevé se vayan a instalar, opere estos servicios, es decir 33% de las agencias planificadas en el corto plazo, y 12,5% de todas las agencias incluidas en el contrato; a esto debe añadirse que todas las agencias mencionadas en el contrato, eran agencias fijas cuando éste se firma; esta estructura se ha mantenido, salvo por el caso de Licoma, que se ha convertido en agencia móvil desde el 2006.

Ya en el manual operativo desarrollado para la Alianza en mayo 2004 (un semestre después de firmado el convenio con PROFIN y de la constitución del Comité Operativo), se especifica el procedimiento para la realización

---

1 Entrevista con José Luis Pereira

2 Cuarta acta del Comité Operativo de noviembre 2004



de depósitos y retiros de cajas de ahorro; así como el procedimiento para la operación de los otros servicios. En cuanto a los servicios de ahorro, éstos se operativizaron de la siguiente manera: para la apertura de cuentas de ahorro, DPF y depósitos en las cuentas de ahorro, la agencia corresponsal enviaba los documentos que FIE FFP solicita para dicha operación, y FIE FFP Miraflores enviaba un recibo de depósito, para constancia del cliente. En el caso de retiro, la modalidad era ligeramente más compleja: la agencia corresponsal telefoneaba a FIE FFP Miraflores sobre la disponibilidad de fondos en la cuenta del cliente, FIE FFP revisaba dicha disponibilidad, emitía su conformidad, y ANED desembolsaba el dinero al cliente; al final del día se realizaban conciliaciones entre los fondos retirados y los abonados, si ANED había logrado captar un monto mayor a lo que se retiró de sus agencias, FIE FFP movilizaba los diferenciales de cuentas de esta institución y viceversa; esto permitía que la contabilidad esté completamente acorde a las disponibilidades diarias de efectivo<sup>3</sup>. La oferta de otros servicios se realizaba de similar manera a la de apertura de cuentas.

En el desarrollo del servicio de ahorro en particular, se desarrollaron restricciones en cuanto a los montos a recibir y retirar, ya que se notó que algunos clientes realizaban el depósito y retiro de una gran cantidad de recursos en menos de una semana, incluso en un mismo día, desde una agencia corresponsal y la de Miraflores, lo que permitió identificar que en realidad se estaba utilizando el servicio como un giro “auto enviado”, sin pagar las comisiones respectivas. Las restricciones permitieron un mejor manejo de liquidez por parte de ANED.

Según el segundo acta del Comité operativo, ANED y FIE FFP, después de sondear el mercado, llegan a la conclusión de que los primeros servicios en ser instalados serían los de Cajas de Ahorros, giros y cobros de servicios telefónicos, debido a que FIE FFP ya tenía convenios con empresas de servicios telefónicos para el cobro en La Paz. También se analizó que un banco ofrecía el pago de salarios a maestros, pero que sus servicios se restringían al centro poblado de Chulumani, dejando desatendidos a mu-

---

3 Ricardo Bellido mencionó que se pudieron realizar más transacciones, pero que los fondos disponibles de ANED en FIE eran la principal limitante. También vale la pena notar que mientras las transacciones de los clientes eran de montos pequeños, los movimientos en las cuentas de ANED en FIE eran de mayores montos y pagaban el impuesto a las transacciones financieras, siendo esto costo imposible de ser trasladado al cliente.

chos maestros del área rural, este mercado era atractivo por lo desatendido, pero poco interesante por la dispersión poblacional; también se analizó que no existían condiciones para el cobro por servicios de agua, ya que, el pago por factura era muy bajo, no existían medidores aptos y un gran porcentaje de la población pagaba el consumo mínimo, además de que varios pequeños pueblos por municipio, poseen cooperativas locales de agua, con poco movimiento de dinero, lo que significaba, muchas negociaciones para pocos réditos económicos; este no era el caso del servicio de electrificación, que agrupaba a 7.636 abonados, sin embargo, el servicio no se llegó a implementar<sup>1</sup>.

Al momento de instalación de servicios de la AE, PRODEM ya tenía agencias en Coroico, Chulumani, Caranavi y Palos Blancos; Banco Unión tenía presencia en algunas localidades y realizaba el pago a maestros, pero no ofertaba ningún servicio adicional y se encontraba en una situación financiera inestable. Caranavi es la localidad donde mayor presencia de instituciones existe, ya que además de PRODEM, DIACONIA y FADES ofrecen servicios en la zona desde hace varios años.

Las metas propuestas fueron cumplidas antes del plazo convenido y en todos los casos, con exceso, salvo el caso de las captaciones; sobre este punto, el responsable de la AE, sugiere incorporar a la Caja Externa de Villa Fátima para la realización de este servicio; sucursal que eventualmente se convertiría en agencia fija, y es actualmente la interfaz entre ambas instituciones.

### **4.2.3 Resultados**

El sistema de seguimiento de la AE, desarrollado por PROFIN, contiene información sobre las transacciones desde diciembre 2004 hasta diciembre 2005; en el gráfico 7 se presenta el número de transacciones realizadas por servicio implementado, en cada agencia.

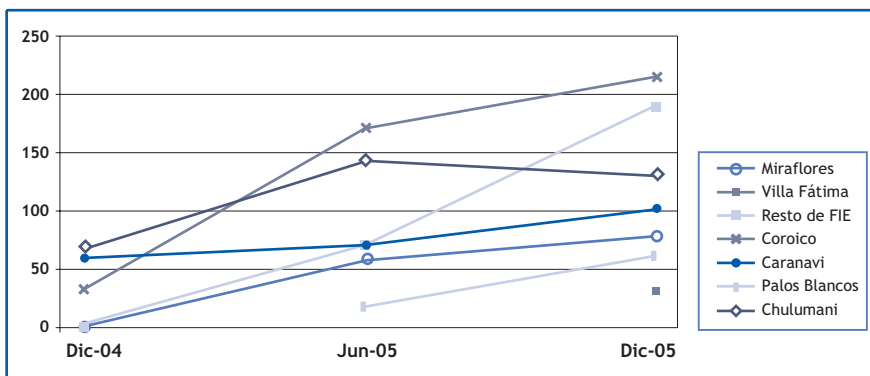
La agencia de Coroico es donde mayor cantidad de operaciones se realizaron, siendo el pago por telefonía el servicio más demandado en dicha localidad; además es la agencia que más sostenidamente ha crecido en cuanto a operaciones. Caranavi, en contraste, pese a ser una localidad de mucha mayor población, realiza menos transacciones; principalmente

---

1 Informe de Ricardo Bellido presentado en la segunda reunión del comité operativo.

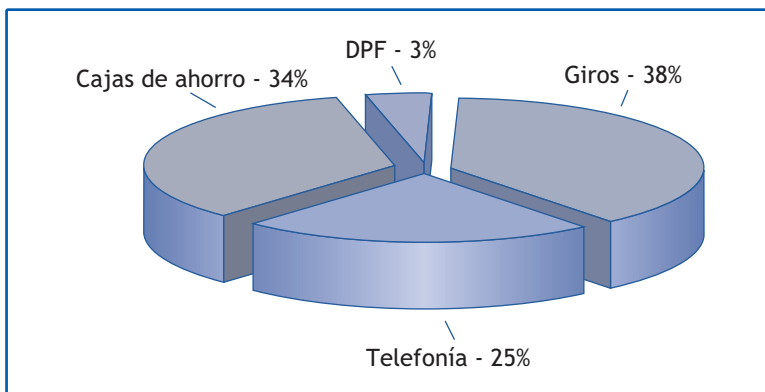
menor cantidad de giros; lo cual puede deberse a que existe mayor competencia en este servicio, ya que tanto PRODEM como FADES ofertan el servicio en la zona, mientras que únicamente PRODEM compete con la AE en Coroico. A continuación, en el gráfico 8, se presenta una relación de los pesos relativos, por transacción para el año 2005.

**Gráfico No. 7: Resumen de transacciones por servicio FIE FFP - ANED**



Fuente: Sistema de seguimiento, elaboración propia

**Gráfico No. 8: Peso en transacciones por servicio FIE FFP - ANED**

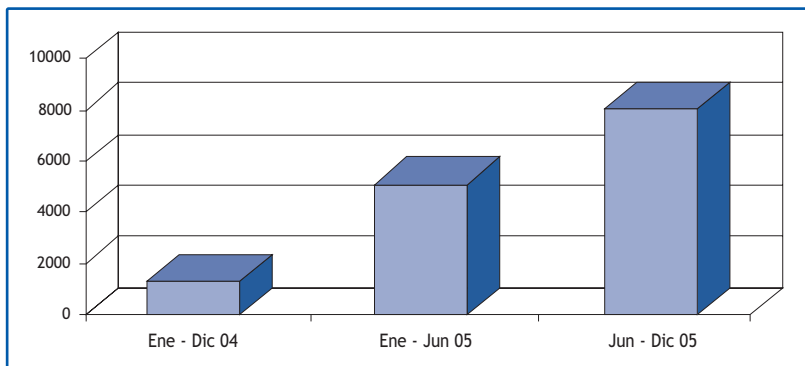


Fuente: Sistema de Seguimiento

En el caso de la AE FADES - TRAPETROL, el cobro de CRE era el servicio que más transacciones había demandado (87%); mientras que en este caso, las operaciones han sido distribuidas de manera equitativa entre

los servicios, siendo los servicios de DPF, los que menos transacciones ocupan, lo cual es lógico, ya que el ítem “Cajas de Ahorro” implica los retiros, aperturas y depósitos realizados, mientras que en los DPF, sólo existen aperturas y cierres, algo propio del producto. Los giros, son el servicio que mayor presencia tiene; los giros enviados desde agencias de FIE, tuvieron mayor dinámica que los enviados desde agencias de ANED, tanto en lo que respecta a la cantidad de operaciones, como a los montos movi-  
lizados<sup>1</sup>. En cuanto a las comisiones, la información presentada a PROFIN no permite conocer la distribución de las mismas entre las aliadas, pero, a continuación, se presenta el dato de los montos recaudados.

**Gráfico No. 9: Comisiones FIE FFP - ANED**



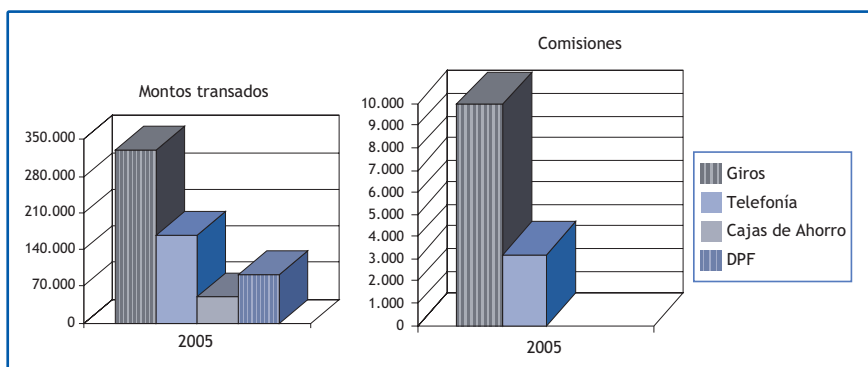
Fuente: Sistema de seguimiento, elaboración propia

Como se puede evidenciar, en el mejor de los casos, las comisiones no superan con mucho los Bs. 13.000; mismos que son atribuibles al servicio de giros, ya que los servicios de ahorro (DPF y Cajas de ahorro) no implicaban comisiones, y los servicios de cobro por telefonía, representan poca ganancia, ya que las facturas cobradas, son en general, de montos pequeños. Si analizamos el año 2005, al repartir el total de comisiones únicamente entre las agencias de la zona de Los Yungas, cada agencia recibe Bs. 274, lo cual puede representar un apoyo a la sostenibilidad de la agencia, siempre y cuando no se generaran mayores gastos, como

1 El sistema desarrollado por esta AE no diferenciaba un giro recibido de uno entregado, por lo que no se pueden obtener más detalles al respecto.

es el caso del fax, las llamadas, el papeleo y el gasto administrativo<sup>2</sup>. Al interior de la relación entre FIE FFP y ANED, se decidió que el servicio de ahorro no implicaba comisiones, pero que como compensación de FIE a ANED, la ONG podría realizar movimientos de efectivo entre sus agencias rurales (usualmente para desembolsos) sin costo, es decir<sup>3</sup>; este intercambio de servicios fue uno de los beneficios no tangibles, o no contabilizados, ya que anteriormente ANED utilizaba los servicios de empresas de remesas, con mucho mayor costo. A continuación, la relación entre montos transados por servicio y las comisiones cobradas por la AE, para el año 2005:

**Gráfico No. 10: Montos y Comisiones por servicio FIE FFP - ANED**



Fuente: Elaboración propia con datos del Sistema de Seguimiento

Como se desprende del gráfico, los giros representan un buen servicio a ofrecer, ya que dinamizan el manejo de liquidez en las agencias rurales, algunas reciben más giros de los que entregan y viceversa; una vez analizadas estas tendencias por agencias, se puede incorporar este criterio en la política de liquidez de la IMF. Adicionalmente, las comisiones por giros son más altas, en promedio, se recaudó 3%, mientras que el cobro por telefonía, movilizó Bs. 144,781, y recaudó 2,2%; es decir, moviliza menores montos y recauda menos; sin embargo, el servicio de cobro por telefonía ha sido utilizado por las IMF que realizaron este servicio como

2 Ricardo Bellido informó que la IMF que realiza el fax, lo paga.

3 Entrevista con Ricardo Bellido, responsable del proyecto y actualmente jefe de la agencia Villa Fátima de FIE, misma que realiza las comunicaciones con ANED y sus agencias en esta zona.

un primer acercamiento a ciertos clientes, ya que este pago se debe realizar mensualmente y da una aproximación de la moral de pago, con respecto al crédito, por lo que se generan también intangibles ligados a otros servicios.

Entre el inicio de la AE y la instalación de servicios, existe prácticamente un año dedicado a la planificación, desarrollo de manuales, análisis de mercado y otras actividades importantes, algunas de las cuales fueron facilitadas por el desarrollo de estos aspectos en la anterior AE analizada. A esto debe sumarse que la carta inicial de intenciones entre FIE y ANED, data de finales del 2002, lo que implica un desfase entre intencionalidad y acción de cerca de un año y medio; una importante parte de este tiempo es atribuible a la demora de la aprobación por parte de la SBEF, la que demoró casi nueve meses en la aprobación del contrato de corresponsalía. Otra parte del retraso debe asumirse por el desarrollo natural de los procesos de generación de confianza y consolidación de convenios; y otra parte al proceso de análisis de mercado, y adecuación de sistemas de comunicación.

En cuanto a resultados cuantitativos, se debe mencionar, primero que son sustancialmente menores que los del caso anterior, debido a que se ofertaron menos servicios y, en el caso del ahorro, servicios sin costo para el cliente. Como ya se mencionó, el aporte de la AE a la sostenibilidad de la agencias, es pequeño (no se han considerado datos netos, es decir, la relación entre ingresos y gastos por servicio (para lo cual no existía información en el sistema de seguimiento de PROFIN); Chulumani, es la agencia que más ha recaudado en términos monetarios, mientras que la agencia de Caranavi, localidad de mucha mayor dinámica económica, recauda un sexto en el servicio de giros de lo recaudado por Chulumani, y menos del 10% de lo que Chulumani recauda en cuanto a telefonía. Esto parece evidenciar que la presencia de competencia es sumamente importante para el posicionamiento de la AE en cada zona, y por lo tanto, para la generación de ingresos relacionados. También se debe recalcar que a diferencia de lo que ocurría en algunas agencias de la anterior AE, esta alianza no tiene exclusividad en el cobro de ningún servicio, es decir, que ofrece todos sus servicios en el marco de la competencia, principalmente con PRODEM, que además de ofrecer giros, y facilidades de ahorro, cobra algunos servicios.

El manejo de liquidez es muy importante cuando se opera con fondos del público, pero a diferencia de la AE FADES TRAPETROL, esta AE debió desarrollar mayores esfuerzos en infraestructura de seguridad para las agencias, ya que éstas recibían depósitos. El personal de la AE en estas zonas ha evidenciado que los clientes pueden demandar crédito de una institución, casi sin importar la apariencia de ésta, pero sólo entregan ahorros, a aquella que ven segura y confiable<sup>1</sup>.

A fines del 2005, FIE FFP abre una Caja Externa en Caranavi al interior de la agencia de ANED, lo que tuvo implicaciones en la imagen de la AE, ya que, por ejemplo, se pintan los colores institucionales de FIE FFP en la agencia; el siguiente paso de FIE FFP fue contratar a un oficial de crédito, posteriormente a un segundo oficial y personal de plataforma para la oferta de servicios; al inicio del 2007, FIE FFP recibió la aprobación de la SBEF, para la apertura de una agencia en Coroico y otra en Caranavi, cuyas instalaciones estaban planificada para el primer semestre del presente año. Si bien este hecho pudo causar problemas entre ANED y FIE FFP, no generó rencillas de ningún tipo, debido a que FIE FFP consultó con ANED este tema, quién entendió que FIE FFP buscaba un mercado diferente, principalmente comerciantes del centro poblado, y que su entrada a la zona no afectaría el mercado de la ONG; para consolidar esto, FIE FFP no coloca créditos sin el visto bueno del personal de ANED<sup>2</sup>.

Si bien la entrada de FIE a Caranavi y Coroico cuestiona la utilidad de la AE, FIE FFP ha confirmado a ANED la administración de sus fondos, transferencias entre agencias y manejo de liquidez bajo las condiciones de la AE, es decir, sin costo. Adicionalmente, el jefe regional de ANED en Caranavi ha solicitado que se pueda realizar la cancelación de cuotas de créditos de clientes de ANED, mediante débito automático desde las cuentas de ahorro que éstos tengan en FIE FFP (previa aprobación de los clientes); dicha propuesta fue, inicialmente aceptada por el jefe de agencia de Villa Fátima<sup>3</sup>.

---

1 Entrevista con Ricardo Bellido.

2 Lo cual no sirve únicamente para la consolidación de confianza, sino para cruzar información sobre la moralidad de pago del cliente

3 Entrevista con Ricardo Bellido.

El desarrollo de la AE, y del mercado microfinanciero, provocaron reflexiones en PROFIN sobre el uso del fondo de patrimonio como incentivo. Se reconoció que ANED, al igual que FADES, en su condición de ONG, tienen limitaciones en cuanto a la captación de fondos para su patrimonio<sup>1</sup>, pero que la primera a diferencia de la segunda, ha llegado a un punto límite de endeudamiento (con relación al patrimonio) permitido por las políticas de dos importantes instituciones de segundo piso, FONDESIF y FUNDAPRO.

Si bien la AE comprobó mediante el reporte presentado por el responsable en junio 2005, que ha cumplido con las metas de patrimonialización en todos los casos (salvo el de captaciones), PROFIN considera que los fondos del convenio no deberían patrimonializarse mientras la AE siga vigente, ya que estos fondos se constituyeron como garantía de las transacciones ante la SBEF, según el contrato de corresponsalía. Este dilema podría subsanarse si PROFIN condiciona la patrimonialización al mantenimiento de las condiciones actuales de dichos fondos, es decir, que sigan constituyéndose en un DPF en FIE FFP, pignorado a nombre de esta institución; de ser patrimonializados los fondos, ANED asumiría el riesgo de las transacciones con recursos propios, y ya no con recursos “a patrimonializar de PROFIN”, lo cual representa un diferente incentivo a realizar de manera correcta las operaciones.

## 4.3 FONDECO - Cooperativa Jesús Nazareno

### 4.3.1 Antecedentes y modalidad de la alianza

La relación de FONDECO con PROFIN, en cuanto a esta AE, data, como se mencionó anteriormente, de la firma del convenio para la ejecución de un proyecto de movilización de ahorro, en el marco del PAR. El convenio firmado en diciembre de 1999 establecía un financiamiento, de US\$ 20.000; su objetivo era movilizar el ahorro rural en la Mancomunidad Gran Chiquitanía (se planificaron aperturas de agencia en San Javier y San Ignacio), en el marco de una AE con una institución fiscalizada. Debido a la falta de claridad y principalmente a la falta del reglamento sobre Contratos de Corresponsalía, FONDECO no pudo iniciar dicho proyecto; posteriormente debido a problemas internos de la ONG (siendo el mayor

---

1 Debe añadirse que la participación accionaria de ANED en Ecofuturo, le generó pérdidas cercanas a los US\$ 200.000.



de ellos, el cambio en su dirección ejecutiva y el redireccionamiento de la institución), el proyecto se dejó de lado y la búsqueda de potenciales aliados se postergó. Durante este proceso, FONDECO se reorganiza y “conoce” a Jesús Nazareno (cómo se explica y detalla más adelante). El 12 de mayo de 2003, PROFIN (mediante nota P58/03) permite reasignar esos fondos para la realización de una alianza estratégica con una institución financiera.

Entre mayo de 2003 y agosto de 2004, FONDECO realiza negociaciones con la Cooperativa Jesús Nazareno (CJN), hasta que el 18 de agosto de 2004, se consolida la firma de un convenio de Expansión de Servicios Financieros Rurales y Fomento al Ahorro Rural, con la mencionada cooperativa. El 28 de octubre de 2004, se firma un convenio entre FONDECO y PROFIN, con el objetivo de definir los términos y condiciones del fondo de patrimonialización que COSUDE, a través de PROFIN, aportaría a FONDECO, para apoyar la AE con CJN. La modalidad de apoyo de PROFIN, en cuanto a los fondos de patrimonialización, es similar a la de FIE FFP - ANED, y que se especifica que FONDECO abrirá un DPF en la cooperativa como garantía de cumplimiento del convenio<sup>2</sup>. Los fondos destinados a la patrimonialización son US\$ 75.000; al igual que en el anterior caso, la patrimonialización estaba sujeta al cumplimiento de ciertas metas pactadas desde un inicio. Se analizó que CJN, la más grande cooperativa del sistema boliviano, no requeriría de fondos de patrimonialización, como incentivo para experimentar con la modalidad de contratos de corresponsalía.

También el 28 de octubre de 2004, se firmó el convenio tripartito entre FONDECO, Jesús Nazareno, y PROFIN, cuyo objetivo era definir los términos del apoyo financiero y de asistencia técnica, para la instalación de cajas externas (al menos 5) de la cooperativa en oficinas de FONDECO; se preveía que estas cajas facilitarían el acceso a servicios de ahorro y a servicios auxiliares para los habitantes de San Julián. El convenio contempla el financiamiento de US\$ 30.000 adicionales a los US\$ 20.000 financiados por el PAR (y sin ejecución a esa fecha), destinados a la compra de activos, desarrollo de software y pago de gastos operativos, incluidos sueldos

---

2 En este convenio también se especifica, que el DPF no podrá pagar una tasa de interés que desincentive la captación en la CJN.

y salarios. El inicio de la AE se proyecta inicialmente en la agencia de San Julián, por la experiencia de FONDECO en la zona, y por ser la agencia de mayor cartera de FONDECO.

Previa a la firma del convenio, en agosto 2004, la CJN, presentando como antecedentes las negociaciones con FONDECO, solicita apoyo financiero a PROFIN, para la realización de una propuesta técnica a ser presentada al MAP. PROFIN analizó que la complementariedad de fondos podría permitir mayor solidez a la AE, además, en las otras dos experiencias ya evaluadas en el presente documento, el FONDESIF había apoyado previamente con fondos de asistencia técnica no reembolsable, para la instalación de agencias, mientras que en este caso, no existieron este tipo de fondos. PROFIN aceptó dicha solicitud y la financió con fondos adicionales a los comprometidos con FONDECO para asistencia técnica.

El MAP aprobó la solicitud de CJN y apoyó la iniciativa con fondos adicionales, provenientes de la Unión Europea (Programa de Apoyo a la Seguridad Alimentaria - PASA). Durante el diseño de esta consultoría, se analizaron las diversas metas, que el MAP demandaba, para desembolsar el financiamiento<sup>1</sup>; el resultado final de este proceso, fue un proyecto con 3 componentes, uno de los cuales era la AE. El 5 de julio de 2005, la Cooperativa Jesús Nazareno firma un convenio con el programa MAP, obteniendo un financiamiento de US\$ 122.996 para la realización de su planificación estratégica y mercadeo, desarrollo tecnológico, asistencia técnica (estudios de factibilidad) y expansión de servicios de depósito e intercambio (pasantías). En dicho convenio, la cooperativa se compromete a aportar US\$ 248.819 como contraparte destinada a las mismas categorías. Los fondos para el componente de cajas externas aportado por FONDESIF (con recursos del programa PASA) era de US\$ 49.996; el primer desembolso del programa MAP a la AE se da en el segundo semestre de 2005. El resumen de fondos se presenta en el cuadro 10.

---

1 En entrevista a Cecilia Campero, se mencionó que adecuar el proyecto a las demandas del MAP fue difícil porque sus metas eran muy orientadas a captaciones en áreas urbanas densamente pobladas, contrariamente a lo que ocurría en la AE, un mercado rural desconocido e incluso riesgoso.

**Cuadro No 10: Resumen de Fondos AE CJN - FONDECO**

Fuente de Fondos	PROFIN	PROFIN	PROFIN	Otros fondos	MAP	Aporte CJN FONDECO	Total
Destino	Proyecto de fortalecimiento	Asistencia técnica	Patrimonialización	Proyecto de fortalecimiento	Proyecto de fortalecimiento	Proyecto de fortalecimiento	
Montos US\$	3.655	50.000	75.000	3.000	49.996	195.829	377.480

Elaboración propia en base a información proporcionada por PROFIN

El aporte de las instituciones financieras, CJN y FONDECO es, en este caso, de suma importancia, a diferencia de los casos anteriores, en los que no se menciona el aporte de las instituciones (aunque estas sí asumieron costos). El convenio entre PROFIN, FONDECO y CJN, de cinco años de duración, se enmarca en la modalidad de apertura de cajas externas de CJN en oficinas de FONDECO para captación de ahorro y oferta de giros; la ampliación de la experiencia a otras agencias, fuera de San Julián, estaba sujeta a la evaluación de ambas instituciones. Al igual que en las otras alianzas apoyadas por PROFIN, se conformó un Comité Operativo, para tomar decisiones sobre el uso de los recursos. La Cooperativa, ya por ese entonces, mantenía una oficina abierta en San Julián para la administración de PRODEPA, un programa originalmente operado por la Prefectura, cuya administración fue posteriormente delegada a la Jesús Nazareno, pero no ofrece ningún otro servicio financiero: ahorro, giros, etc.; cuando se preguntó a la CJN sobre esta oficina, la cooperativa mencionó que la misma tiene un directorio propio, y que CJN únicamente administra estos recursos, y no ha querido incursionar en la oferta de otros servicios, para no “mezclar” la administración del dicho programa con la operación tradicional de la cooperativa<sup>2</sup>.

### 4.3.2 Visiones y cultura institucionales

La Jesús Nazareno fue fundada en 1964 bajo los principios cooperativistas de “enseñanza del hábito de ahorro, para que mediante el esfuerzo propio y la ayuda mutua de quienes conforman la Cooperativa, tengan acceso al crédito y dejen de depender de usureros”<sup>3</sup>. Durante su historia ha visto pasar diferentes modelos económicos, dos tipos de moneda nacional, una de las más altas hiperinflaciones del continente en el siglo XX, y pese a esto, ha logrado consolidarse como la más grande coopera-

2 Entrevista a Rolando Dominguez, Gerente General de la Cooperativa Jesús Nazareno.

3 FONDECO y Cooperativa Jesús Nazareno, 2004 op cit, p. 1

tiva del sistema a nivel nacional. En el 2004, las actividades de los socios (propietarios de certificados de aportación) estaban concentradas en comercio (36% del total de socios) y empleados dependientes (28%), siendo ésta una buena aproximación de la población meta que abarcan<sup>1</sup>.

La cobertura de la cooperativa es esencialmente urbana, siendo 10 de sus 14 agencias (al 2004), ubicadas en la ciudad de Santa Cruz, una en Montero, otra en Puerto Suárez, una en la localidad de Cobija y otra en Guayaramerín (todas ciudades intermedias). Entre 1999 y 2003, sus pasivos con el público fluctuaron de manera constante; entre diciembre 2003 y junio 2004, los saldos en cajas de ahorro disminuyeron en US\$ 7.23 millones<sup>2</sup>. Esta fue una de las motivaciones, por las cuales, la formulación del proyecto se orientó al programa MAP.

FONDECO es una iniciativa de la Compañía de Jesús y el Centro de Investigación y Promoción del Campesinado (CIPCA, ONG también relacionada a la Compañía de Jesús); su fundación data de 1995, constituida como una asociación civil sin fines de lucro, con la "finalidad de coadyuvar a que los campesinos y habitantes de sectores populares urbanos -hombres y mujeres - logren la participación plena y activa que les corresponde dentro la sociedad boliviana"<sup>3</sup>.

El primer acercamiento entre las instituciones data del 2003, cuando ambas instituciones se conocen en un seminario, en el que se presenta la experiencia de FIE FFP y Pro Mujer; este primer acercamiento provocó un interés común, siendo FONDECO la que más buscó el relacionamiento interinstitucional<sup>4</sup>. El interés de CJNI era captar ahorro, sin embargo, a medida que el proyecto se desarrollaba, la CJNI logró convenios con varias instituciones cruceñas para el pago de salarios, lo que se realizaba en cuentas de ahorro abiertas en la cooperativa, las principales instituciones fueron: Gobierno Municipal, Prefectura, y Universidad pública; esto revirtió la tendencia negativa de captaciones, y disminuyó notablemente

---

1 Las cooperativas tienen la práctica de solicitar certificados de aportación a todos los demandantes de crédito; por lo que las actividades de este grupo, son una pauta del sector atendido durante años de trabajo.

2 Mejía, Daniela, 2004. Proyecto de Fortalecimiento del Ahorro. Cooperativa Jesús Nazareno. A esa fecha existían 75.046 ahorristas, con un saldo promedio menor a los US\$ 200.

3 FONDECO y Cooperativa Jesús Nazareno, 2004 op cit, p. 1

4 Entrevistas individuales a Rolando Domínguez, y María Eugenia Moscoso, directora ejecutiva de FONDECO.

el interés de la CJN en el proyecto en su conjunto<sup>5</sup>, tanto con el MAP como con FONDECO, al punto que la ONG opina que le tomó dos años procurar estos acercamientos, y que salvo algunos mandos jerárquicos en CJN, la cooperativa entera nunca estuvo interesada<sup>6</sup>.

Las motivaciones de FONDECO fueron varias, se pensaba que la oferta de servicios diversificados mejoraría la imagen institucional, pero además, y principalmente, se buscaba acceder a financiadores locales ya que los fondos extranjeros se encarecían cada vez más, sobre todo por el riesgo país y el riesgo de financiamiento. FONDECO propuso la siguiente modalidad par obtener financiamiento de la entidad financiera aliada: la ONG depositaba sus fondos institucionales en la entidad y solicitaba un crédito con garantía de esos fondos y del DPF proveniente de PROFIN; CJN aceptó esta modalidad y propuso una tasa de interés interesante para ese DPF; esto favorecía a FONDECO que tiene una cartera muy estacional, ligada a la agricultura; es decir, los mayores movimientos se dan en las épocas de campaña agrícola, principalmente la de verano, siendo los otros meses de menor movimiento económico, por lo que FONDECO no requiere la misma cantidad de fondos de manera continua.

Las fortalezas analizadas por ambas instituciones, y que se constituyen en complementariedades, radicaban en<sup>7</sup>:

- El liderazgo y reputación de la CJN en el departamento
- La experiencia de la Cooperativa en el manejo de ahorro y servicios financieros
- La experiencia y amplia cobertura rural de la ONG y
- La demanda insatisfecha de la zona

Pese a este análisis, las negociaciones entre la Cooperativa y la ONG, consumieron cerca de dos años, entre el acercamiento inicial entre instituciones y la instalación de servicios (2003 - 2005). La AE aprovechó del desarrollo de manuales elaborados por PROFIN para las otras AE, ya en el primer acta se presenta el borrador de reglamento de funcionamiento del Comité Operativo, el que tuvo un funcionamiento irregular marcado

---

5 Entrevista a Rolando Domínguez

6 Entrevista a María Eugenia Moscoso, y opinión corroborada en la entrevista con Cecilia Campero.

7 Idem, p. 3. Si bien se contaba ya con el apoyo de PROFIN para la asistencia técnica a la alianza, el proyecto indica la posibilidad de gestionar apoyo del MAP a dicha alianza.

por el incumplimiento en la periodicidad de las reuniones, las que se realizaban en la mayoría de los casos, debido a la visita de PROFIN a Santa Cruz; las reuniones interinstitucionales entre las financieras fueron escasas, pese a que eran las de mayor importancia.

### 4.3.3 Evolución de la implementación de servicios

Los beneficios esperados por ambas instituciones, según convenio, eran: el incremento de captaciones, de certificados de aportación del área de influencia, la minimización de riesgos y costos de dicha expansión, la consolidación de liderazgo en la zona y fidelización del cliente (FONDECO). De similar manera a lo acordado entre ANED y FIE FFP, se visualizó que el fondo de patrimonialización no era incentivo para CJN y que tampoco era requerido, por lo que se convino que únicamente se patrimonialicen fondos para la ONG.

Las metas presentadas son más similares a las de la AE ANED FIE FFP, que a las de FADES - TRAPETROL, es decir que están más ligadas al tema ahorro, principalmente por el interés de FONDECO en movilizar ahorro y generar una alternativa de fondeo. Pese a la instalación de la alianza FADES - TRAPETROL en dicha localidad, el Proyecto de Expansión de Servicios Financieros (2004) presentado por ambas instituciones a PROFIN, enfatiza que “no existe ninguna agencia bancaria que brinde servicios financieros”<sup>1</sup>. Posteriormente, en abril 2005, se realiza un sondeo de mercado<sup>2</sup> en las localidades de San Julián, Cuatro Cañadas, Minero, San Pedro y Asunción de Guarayos, que identifica competencia en todas las zonas, tanto de instituciones reguladas, como cooperativas cerradas y ONG; en el caso de San Julián, donde se inicia la experiencia el primer semestre de 2006, se identifica la existencia de la AE FADES TRAPETROL, PRODEM y la Cooperativa San Luis, como potenciales competidores en cuanto a la captación de ahorro. FONDECO propuso igualar la tasa de interés pasiva de la AE, a la tasa de mercado pagada por la competencia, lo cual fue negado por CJN ya que consideraron que los clientes debían acudir a la AE por la seguridad que brindaba CJN y la imagen de la institución; tampoco se realizaron esfuerzos de promoción o publicidad, salvo por volantes y

---

1 FONDECO y Cooperativa Jesús Nazareno. Proyecto de Expansión de Servicios Financieros Rurales y Fomento al Ahorro Rural, p. 1.

2 En, Mejía, Daniela (2005). Prueba Piloto para una Alianza Estratégica entre la Cooperativa Jesús Nazareno y FONDECO.

cuñas radiales (en español y quechua) a fines del 2005; ambos factores tuvieron incidencia, según FONDECO, en el desarrollo de los servicios; sin embargo, hubieron dos temas del contexto que perjudicaron el mejor desarrollo de la AE<sup>3</sup>:

- El año 2006, se desbordó el Río Grande a la altura del municipio de San Julián, afectando a más de 5000 familias y ocasionando grandes pérdidas a los productores, los que debieron acudir a sus ahorros para sobrellevar la tragedia, y que por lo tanto, no estaban interesados en el servicio. La AE suspendió el acto de “Apertura” de la agencia, y en su lugar, realizó una donación al Comité de Damnificados.
- La campaña electoral de algunos partidos políticos propuso una serie de facilidades en cuanto a servicios financieros, que no guardaban relación con las condiciones del mercado en ese momento; esto provocó distorsiones en el mercado financiero de la zona, con impactos en la cartera y el interés por ahorrar.

CJN por otro lado, consideraba, que una vez revertida la tendencia negativa en sus captaciones, no había interés en realizar tantas actividades para la captación de ahorro de menor tamaño; después de algunos análisis, la institución concluyó que el poblador rural no ahorra y que el riesgo que corría la imagen de la CJN ofreciendo un servicio en esas condiciones, era muy alto, comparado con lo que recibía, además de que la responsabilidad que implicaba, principalmente ante organismos de apoyo al sector (PROFIN, MAP) no guardaba proporción con los beneficios reales de dicha operación<sup>4</sup>. FONDECO considera que la CJN no tenía experiencia en el manejo de fondos de apoyo provenientes de instituciones como el MAP o PROFIN, y que tenía dificultades en el llenado de los reportes, particularmente del MAP<sup>5</sup>, lo que les llevó a considerar el proyecto más

---

3 Según entrevista a María Eugenia Moscoso

4 Entrevista a Rolando Domínguez

5 Opinión vertida por María Eugenia Moscoso, y corroborada por Cecilia Campero; como ejemplo se mencionó que los recursos PASA permiten únicamente la compra de equipos de una lista de países, siendo esto una dificultad, en un mercado poco dinámico con el boliviano. Por su parte, Rolando Domínguez mencionó que la única experiencia de la cooperativa con fondos de este tipo, fue con recursos provenientes del BID, y que la experiencia fue muy negativa, que no se concluyó dicho proyecto, y que para realizar otros proyectos, preferiría, primero ver los requisitos que se pedirán en la ejecución, y no conocerlos durante la misma.

como un gasto de esfuerzos y recursos, que un “real” apoyo. Debe aclararse que los fondos provenientes de PROFIN, fueron desembolsados a FONDECO, mientras que los recursos del MAP estaban colocados en la CJN, siendo la ONG la ejecutora de los fondos (del componente de cajas externas), ya que los gastos en los que se incurría se realizaban en las agencias rurales. Esto provocaría problemas en el desarrollo de la AE, ya que, eventualmente, FONDECO ejecutaría recursos que la CJN no reconocería como susceptibles de ser resarcidos por los recursos de FONDESIF, lo que empeoró la relación interinstitucional.

#### 4.4 Resultados

El único servicio implementado fue el de cajas de ahorro. No se llegó a implementar el servicio de depósitos a plazo fijo, por falta de manual de procedimientos y la adecuación de software, ambas de responsabilidad de CJN, como consta en las actas respectivas. Tampoco se implementó el servicio de giros. El movimiento de los servicios realizados se presenta a continuación:

**Cuadro No 12: Resumen de operaciones por tipo de moneda AE FONDECO - CJN**

Mes (2006)	Operaciones en dólares			Operaciones en bolivianos		
	N° de cuentas	Saldos totales	Saldo promedio	N° de cuentas	Saldos totales	Saldo promedio
Enero	5	4.575,6	915,1	12	39.862,4	3.321,9
Febrero	5	4.561,0	912,2	12	33.996,7	2.833,1
Marzo	5	4.641,0	928,2	13	40.353,6	3.104,1
Abril	6	4.590,1	765,0	13	28.643,9	2.203,4
Mayo	6	1.083,9	180,7	13	28.639,4	2.203,0
Junio	7	985,52	140,8	14	26.268,3	1.876,3

Fuente: Comunicación Interna FONDECO. 03 de julio de 2006

Las operaciones tuvieron una tendencia negativa en ambas monedas, lo cual es justificable por los dos factores contextuales mencionados anteriormente: los desastres naturales ocurridos en la zona, y la campaña electoral, a esto se puede añadir la falta de promoción de la AE, con campañas que consoliden la imagen de la misma y, principalmente, la de CJN como institución habilitada para captar ahorro, debido a que FONDECO era, por ese entonces, una institución ya ampliamente reconocida en la zona, debido a sus varios años de trabajo. Pese a estos facto-



res, se puede concluir que existe capacidad de ahorro en la zona, y que pese a la competencia de PRODEM y la Cooperativa San Luis, la AE logró captar ahorro, con un pequeño esfuerzo publicitario y factores adversos; también se puede evidenciar una preferencia por el ahorro en bolivianos, que se caracterizó, en este caso, por agrupar a ahorristas de menores montos, lo que se evidencia en que el saldo promedio es menor para las cuentas en bolivianos, en todos los meses, salvo mayo y junio, cuando la tendencia de retiros distorsiona el análisis. En el caso de enero, el saldo promedio para las cuentas en dólares era de US\$ 915,1 (Bs. 7.300), este indicador para las cuentas en bolivianos era de Bs. 3.321,9; y esta evidencia se repite desde enero hasta abril.

La ruptura de la AE fue sorpresiva tanto para PROFIN como para FONDECO, lo que puede evidenciarse en la diferencia del tenor de la 4ª y 5ª reunión del comité operativo, mientras que en la 4ª reunión (marzo 2006) se fija la fecha estimada para la instalación de la segunda caja externa (Mineros), y la localidad de la tercera caja (Guarayos), en la quinta (agosto 2006), se analizan los pasos a seguir para la disolución del convenio manifestada por CJNI el 24 julio de 2006. Si bien el contrato entre FONDECO y CJNI definía que la cooperativa pagaría a FONDECO una comisión por la operación de la caja externa, esto no se llegó a concretar, ya que no se pudo llegar a acuerdos sobre los montos o porcentajes a cobrar. Según el acta de la quinta reunión, se resuelve que CJNI devuelva los US\$ 49.996 provenientes de FONDESIF para el funcionamiento de las cajas externas.

La alianza operó por un período muy corto y la mayor parte de la duración del convenio se utilizó en negociaciones y la realización del estudio para complementar recursos con el MAP. Eventualmente, la AE fue dada por concluida unilateralmente por CJNI, siendo la reacción inicial de FONDECO, de sorpresa, aunque posteriormente, la ONG buscaría únicamente la consolidación legal de dicha ruptura, sin propiciar negociaciones que apunten a proseguir el proyecto.

La diferencia de visiones en cuanto a la población meta fue también una importante motivación para la reflexión sobre el proceso de alianza; mientras la CJNI concluía que el poblador rural no tiene capacidad de ahorro y que el riesgo y esfuerzo por movilizar esos recursos, no guardaba relación con los beneficios, FONDECO se ha dedicado, por ya varios años, a la innovación en servicios financieros en beneficio a este grupo meta,

siendo el principal éxito en este sentido la implementación de un programa de microwarrant en una zona arrocera de Santa Cruz. FONDECO considera que la CJN no tenía interés en el tema y que tenía dificultades administrando fondos; la ONG incluso llegó a utilizar recursos propios para el desarrollo de la AE, conociendo el lento accionar de la cooperativa, con la idea de que estos fondos iban a ser resarcidos por CJN con los recursos provenientes del MAP, lo que nunca ocurrió.

Una vez concluida la AE, FONDECO tuvo conversaciones con un banco para analizar las posibilidades y ventajas de realizar una nueva AE, las conversaciones no prosperaron, ya que pese a que se encontraron complementariedades en cuanto a cobertura geográfica, no se logró consolidar una visión común de servicio; un tiempo después, se lograron acercamientos con la Cooperativa San Martín de Porres, debido a que dicha institución tiene una agencia en Monteagudo, donde también opera FONDECO. Esta cooperativa tiene agencias ubicadas en capitales y ciudades intermedias de tres departamentos del país; se consideró que existía complementariedad en cuanto a cobertura geográfica, servicios a ofrecer y la especialización de cada entidad. Dichas negociaciones se iniciaron en noviembre 2006, habiéndose a la fecha firmado un Contrato de Mandato de Intermediación Financiera que permite la captación de ahorro, siendo la incorporación de otros servicios, sujeta a análisis de ambas instituciones. Dicha AE ya ha desarrollado manuales para la oferta de servicios, ha re-adequado una agencia en Yapacaní con servicios en línea (condición *sin equa non* para la instalación de este tipo de servicios) y ha captado ahorro desde su apertura.

La motivación de FONDECO por esta AE es la misma que en el anterior caso; la cooperativa ha convenido en darle financiamiento a FONDECO con garantía de un DPF; FONDECO está negociando con PROFIN el uso de DPF depositado en la CJN, mismo que sigue colocado en esta institución debido a que, por la normativa del plazo de vigencia del DPF, éste no puede ser rescindido antes de plazo. FONDECO escogió la agencia de Yapacaní para la instalación de esta nueva alianza debido a que tenía buena infraestructura de comunicación, y porque la zona tiene muchos comerciantes, los que tienen un flujo más estable de efectivo que los productores agrícolas. Los gastos iniciales (dos años) del servicio de ahorro, se espera que sean cubiertos con un nuevo proyecto con PROFIN,

ya que San Martín no pagará a la ONG por la captación; PROFIN, por su lado, analiza la forma de aportar un incentivo a la AE, aprendiendo de los casos pasados, considerando la posibilidad de crear un fondo de garantía para las operaciones de captaciones, y ya no un fondo de patrimonialización. Los intereses de San Martín en el tema son tres: i) Consideran que hay una población rural no “bancarizada” que tiene potencial de ahorro, ii) creen que las cooperativas tienen la obligación de hacer aportes al desarrollo rural, y que estos deben hacerse por instituciones formalizadas; y iii) creen que la experiencia les puede permitir entrar a mercados rurales, aprendiendo de FONDECO. Por lo pronto, existe un pacto entre ambas instituciones en el sentido que San Martín no ofrecerá créditos en la zona.

## 4.4 FIE FFP - Pro Mujer<sup>1</sup>

### 4.4.1 Antecedentes y modalidad de la alianza

La relación entre FIE FFP y Pro Mujer, surge por una complementariedad en cuanto a la población meta que ambas instituciones atienden, siendo las mujeres una prioridad para ambas instituciones desde el inicio de sus operaciones. Pro Mujer por su parte, tuvo conversaciones con otras dos IMF reguladas, sin resultados, ya que notó poca predisposición para consolidar una visión común y poco interés en ofrecer el servicio como tal, por lo que estas negociaciones no prosperaron. Pro Mujer ha manifestado que, a su parecer, FIE FFP es una de las instituciones financieras reguladas que no han modificado su misión social, por la obtención de mayor lucro, lo que facilitó el acercamiento y las negociaciones<sup>2</sup>.

FIE FFP, pese a ser una institución regulada y habilitada para captar ahorro del público desde 1998, inicia operaciones de captación recién el año 2000<sup>3</sup>. Además de los productos tradicionales de caja de ahorro y DPF, se implementa una innovación propia denominada PASANAKU, basada en la práctica tradicional, pero bajo una modalidad individual, el producto

---

1 Esta AE no ha sido apoyada por PROFIN en ninguna de sus instancias de desarrollo, por lo que la información utilizada tiene dos fuentes: documentos desarrollados sobre la AE y entrevistas a los mandos jerárquicos de las instituciones involucradas.

2 Entrevista con Carmen Velasco.

3 Collao, Katia (2002). Proyecto de Complementación de Servicios entre el FFP FIE y Pro Mujer.

puede categorizarse como un ahorro programado: depósitos de montos fijo en intervalos fijos, durante un período de tiempo determinado según contrato. A los dos años de haber iniciado la oferta de servicios de captación, FIE FFP había logrado pequeños avances: a marzo 2002, tenía 1.300 clientes de ahorro (contrastados con los 23.000 de crédito), con US\$ 557.000 captados.

Si bien Pro Mujer se funda en 1990, no es hasta 1994 que inicia sus actividades en el sector financiero con la oferta de servicios de crédito mediante bancos comunales, denominados Asociaciones Comunales, según la definición institucional; a partir del 2000, incorpora la oferta de créditos individuales a clientas que habían desarrollado sus actividades más rápidamente que las demás miembros de la asociación comunal; también atiende servicios no financieros de capacitación en salud, liderazgo, autoestima y desarrollo empresarial. A marzo 2002, la institución atendía 15.151 clientes en El Alto (zona en la que se iniciaría el proyecto), y cerca de 28.000 en todo el país, asociadas en 1.500 Asociaciones Comunales<sup>1</sup>, integradas en un 95% por mujeres.

El desarrollo de las Asociaciones Comunales fue generando excedentes provenientes del ahorro de las socias de la asociaciones, los que cada vez aumentaban en monto; Pro Mujer notó que algunos bancos comunales estaban desarrollando mucho movimiento económico, y que cada vez era menos seguro para las socias del banco, recolectar el dinero de los ciclos semestrales y depositarlo en una institución financiera. Existieron unas pocas experiencias de robos a estas personas, las que motivaron reflexiones al interior de Pro Mujer sobre la mejor manera de crear confianza y seguridad en las socias y sus recursos. Las zonas en las que se implementó el proyecto no contaban con la presencia institución financiera regulada alguna en la cercanía inmediata, por lo que las socias encargadas de manejar el dinero y depositarlo en cuentas de ahorro comunes, debían caminar muchas veces varias cuadras hasta llegar a la oficina de una IMF. La cobertura de Pro Mujer en cuanto a zonas peri urbanas era mucho más amplia que la de las IMF y su atención se focalizaba a zonas de menor movimiento económico, donde se encuentran más mujeres empobrecidas.

---

1 Collao, Katia (2002) op cit.

Una de las posibilidades analizadas, fue la de ubicar una IMF que esté dispuesta a captar esos recursos, pero que, de preferencia, no compita con Pro Mujer en cuanto a la clientela de crédito. Se había pensado inicialmente en utilizar el Contrato de Corresponsalía para formalizar una AE de este tipo, sin embargo, se analizó que el alcance de dicho mecanismo era insuficiente para el tipo de operación que se había planificado.

#### 4.4.2 Visiones y cultura institucionales

FIE FFP surge de la formalización de la ONG FIE, institución cuyas operaciones datan de mediados de los ochenta; la orientación de esta institución estuvo ligada a la oferta de servicios financieros y de capacitación, con énfasis en las mujeres como población meta. Su misión institucional es “llegar a la micro y pequeña empresa para fortalecer y consolidar su actividad, brindar servicios financieros de calidad, ágiles y oportunos, llevando a cabo sus operaciones en el marco de las expectativas de crecimiento y rentabilidad que esperan sus accionistas y desarrollando tecnologías de trabajo adecuadas a las necesidades y requerimientos de sus clientes, creando confianza en ellos y en ellas y brindando un atractivo rendimiento a sus ahorros e inversiones”<sup>2</sup>.

Pro Mujer nace en 1990, se constituye legalmente en Estados Unidos, donde su directorio se reúne dos veces al año, sus operaciones inician ese año en El Alto. Sus primeros trabajos estaban ligados a generar reuniones informales con grupos de mujeres que participaban en programas de alimentos donados; posteriormente se busca la “potenciación de la mujer”, para lo cual se busca eliminar su dependencia de programas asistencialistas<sup>3</sup>. Pro Mujer tiene la misión de: “Apoyar a la mujer que vive en condiciones de exclusión socioeconómica, a través de servicios integrales participativos, para que se logre sostenibilidad personal, familiar y comunitaria”<sup>4</sup>.

Si bien la misión de FIE FFP no es tan explícita en su orientación hacia el apoyo a la mujer, en los hechos esta institución ha estado ligada a este

---

2 FIE FFP, Pro Mujer (2003). Requerimiento de fondos del Programa de Movilización de Ahorro Popular para la Alianza Estratégica de Complementación de Servicios Financieros entre el FIE FFP y Pro Mujer.

3 [www.pro-mujer.org](http://www.pro-mujer.org)

4 FIE FFP, Pro Mujer (2003), op cit

grupo poblacional desde su funcionamiento como ONG, por otro lado, en el caso de Pro Mujer, la potenciación de la mujer se ha definido como una estrategia institucional, desde la creación de la institución hasta estos días.

El acercamiento inicial entre ambas instituciones se da a fines del 2001, en el seminario "Recalentando los Motores de las Micro finanzas en Bolivia", auspiciado por Viceministerio de Asuntos Financieros (VAF)<sup>1</sup>; a partir de dicho evento, surge la idea de crear mecanismos de coordinación entre Pro Mujer y FIE FFP que faciliten la oferta de servicios de ahorro; se contrata una especialista financiera que desarrolle los mecanismos y la logística para la consolidación de dicha operación. El estudio realizado por esta especialista es auspiciado por DAI SEFIR<sup>2</sup>, y fue la base de un proyecto presentado al MAP, solicitando el financiamiento de gastos administrativos y capital de inversión. El estudio analiza las posibilidades legales para la constitución de Cajas Externas de FIE FFP en Pro Mujer, modalidad que no había sido tomada en cuenta hasta ese entonces como instrumento para crear alianzas o como potencial articulador entre entidades reguladas y no reguladas; en abril de 2002 se obtiene la aprobación por parte de la SBEF para la apertura de cajas externas de FIE FFP.

El proyecto es presentado al MAP en enero 2003, esta institución aprueba el financiamiento en febrero de ese año, pero solicita modificaciones en el presupuesto, lo que se desarrolla en diversas etapas hasta el 28 de mayo, fecha en que el MAP, mediante resolución administrativa No 10/2003 aprueba el financiamiento y presupuesto del proyecto entre FIE FFP y Pro Mujer. El proyecto aprobado incluye la participación de DAI - SEFIR, MAP, DSF/GTZ y el aporte de ambas instituciones; el presupuesto aportado por instituciones de apoyo al sector totalizó US\$ 183,682, de los cuales, el MAP aporta US\$ 85,681 (46,6%)<sup>3</sup>, siendo el restante aportado por DAI - SEFIR (53,4%); las IMF, en este caso, pagaron algunos costos directos e indirectos no incorporados en el plan de implementación del proyecto (mantenimiento de equipos, papelería, comunicaciones adicio-

---

1 Collao, Katia (2002), op cit

2 Proyecto "Servicios Financieros Rurales - SEFIR" de USAID administrado por Development Alternatives Inc. (DAI).

3 Los recursos aportados por el MAP tenían dos fuentes, una de las recuperaciones del Programa de Microcrédito Popular, y otra, del aporte de DSF/GTZ.

nales) y que no fueron contabilizados de manera separada por las instituciones financieras, por lo que no existe información cuantitativa al respecto<sup>4</sup>. Los recursos aportados por el MAP son destinados al pago de gastos administrativos en su mayor parte, ítem en el que, usualmente, mayores gastos no recuperables existen. El MAP analizó que este factor era uno de los que más incidía en la poca innovación del sector en cuanto a la movilización de ahorro.

**Cuadro No 13: Resumen de fondos AE FIE FFP - Pro Mujer**

Fuente de Fondos	MAP	DAI SEFIR	IMF	Total
Montos US\$	85.681	98.000	nd	183,682

Elaboración propia en base a información MAP y Miller & Berry (2005)

Además de existir un marco legal que apoyaba la realización de este tipo de operaciones, la cercanía y el entendimiento entre los mandos jerárquicos de ambas instituciones financieras, facilitó las negociaciones y fortaleció el compromiso gerencial necesario para llevar adelante el proyecto<sup>5</sup>; otra condición importante para el desarrollo del proyecto, fue la cantidad de fondos que las Asociaciones Comunales de Pro Mujer poseían, lo que permitiría a FIE FFP, un salto en cuanto a sus captaciones del público.

#### 4.4.3 Evolución de la implementación de servicios

La metodología de Pro Mujer prioriza a las Asociaciones Comunales sobre los créditos individuales, los que representan una porción marginal de la cartera institucional. Las Asociaciones implican el ahorro obligatorio por parte de las socias de un equivalente al 20% del crédito obtenido, durante los 3 primeros ciclos (típicamente de un semestre cada uno), con la expresa prohibición de retirar estos fondos hasta que los créditos sean pagados; las clientes de este tipo de metodologías, en muchos casos, prefieren el ahorro grupal por dos motivos: a) la presión social para aportar al grupo y ahorrar es alta, lo que hace que ahorren más de lo que

4 Miller, Hillary, John Berry (2005), op. cit., p. 7.

5 Como manifestación de esto, Miller, Hillary, John Berry (2005). Opening Markets Through Competitive Partnerships: The Strategic Alliance Between Fie And Pro Mujer. AMAP - USAID, DAI; mencionan: "una larga relación profesional y de camaradería" entre Carmen Velasco (Pro Mujer) y Elizabeth Nava (FIE FFP)

ahorrarían en cuentas “voluntarias” individuales, y b) la imposibilidad de retirar fondos, hace que no puedan ceder ante presiones (típicamente de los esposos) para hacer retiros, lo que crea un mayor fondo de ahorro en el tiempo. Estas razones incluso motivan el ahorro más allá de los fondos obligatorios requeridos<sup>1</sup>. Dado que las primeras Asociaciones Comunales que trabajan con Pro Mujer inician sus ciclos de ahorro - crédito en los noventas, los fondos de ahorro (obligatorio y voluntario) se habían incrementado sustancialmente.

El acuerdo firmado entre FIE FFP y Pro Mujer tenía una duración de tres años desde el inicio de las operaciones en las cajas externas, éste sólo sería rescindido si, 1) una de las partes incumplía el acuerdo, 2) si éste expiraba y no existía interés de prorrogarlo, 3) si los costos de operación reales eran mayores que los estimados y la operación se convertía en no atractiva<sup>2</sup>, 4) por acuerdo mutuo, o 5) si se nota que el número de clientes de Pro Mujer con créditos de FIE FFP se eleva notoriamente<sup>3</sup>. Este último punto fue uno de los principales temores de Pro Mujer desde el inicio de la operación, particularmente porque esta institución ya ofertaba créditos individuales, en los cuales existía potencial competencia de FIE FFP; para generar mayores controles de Pro Mujer, el acuerdo menciona que FIE FFP no podrá desembolsar ni otorgar crédito bajo ninguna modalidad, y que únicamente cobrará créditos ya otorgados, una vez que se haya probado el funcionamiento de las cajas externas.

Mediante consultas entre sus clientes y a fuentes de información crediticia, Pro Mujer analizó la evolución de la cantidad de clientes de la institución, que además obtenían crédito de otras instituciones financieras, se monitoreó esta variable desde el inicio de las operaciones hasta la actualidad, este proceso concluyó dos importantes temas: 1) existen

---

1 Estas constataciones se resumen de: Miller, Hillary, John Berry (2005); y Salinas, Silvia, Antezana, S., Jitton, Marcelo (2001) El instrumento grupal en la intermediación financiera. Ed. PROFIN - COSUDE, ambos trabajos basados en grupos focales con clientes de instituciones que aplican esta metodología.

2 Si bien el acuerdo entre FIE y Pro Mujer no menciona ninguna compensación de Pro Mujer a FIE por el trabajo, Miller, Hillary, John Berry (2005) p. 7, mencionan la existencia de un acuerdo mutuo en caso de que las captaciones no fueran las programadas según metas, Pro Mujer pagaría a FIE para mantener el servicio o el mismo se discontinuaría.

3 FIE FFP, Pro Mujer. Acuerdo interinstitucional firmado, entregado al MAP en la solicitud de fondos.



varios clientes compartidos entre las entidades reguladas y Pro Mujer, y 2) la cantidad de clientes “compartidos” entre FIE FFP y Pro Mujer, no se incrementó “notoriamente” en el período de vigencia del contrato. Estas dos conclusiones acarrearán importantes reflexiones, por un lado, ya que era reconocido que existían clientes de ONG que también obtenían crédito de instituciones reguladas, pero no se había analizado el caso específico de una ONG con metodología de bancos comunales, la que usualmente llega a clientes de menores ingresos y menores posibilidades de obtener créditos con otro tipo de garantías que no sean mancomunadas y solidarias; más aún, había que analizar el caso de Pro Mujer que además de la metodología de bancos comunales, oferta créditos individuales, en similares condiciones a las entidades reguladas. El acuerdo entre FIE FFP y Pro Mujer de no competencia, definió desde un inicio que FIE FFP no esté permitido de ofrecer servicios de crédito en las cajas externas, ni mediante su papelería, o personal de la institución; este pacto fue respetado por FIE FFP en general, salvo casos excepcionales de cajeros mal informados.

Los principales objetivos del proyecto eran<sup>4</sup>:

- Dar mayor comodidad y seguridad a los clientes de Pro Mujer, dotándoles de una caja en su mismo Centro Focal, disminuyendo los costos y riesgos de robos para estos clientes;
- Permitir que los clientes de Pro Mujer dispongan de una mayor gama de servicios financieros, ahorros, giros o transferencias y pago de servicios.
- Brindar mayor comodidad a Pro Mujer, ya que tendrá el saldo de su cartera actualizado permanentemente por las transacciones de caja.
- Ampliar el volumen de captaciones en cajas de ahorros del FFP FIE y atomizar sus fuentes de fondeo;
- Brindar mayor comodidad a los clientes de crédito del FFP FIE, permitiéndoles que tengan un mayor número de agencias en donde puedan cancelar sus créditos.

Los objetivos ya vislumbraban beneficios para ambas instituciones financieras, y principalmente, para las clientes de Pro Mujer, las que no accederían únicamente a servicios de ahorro, sino a otros servicios como el

---

4 Collao, Katia (2002), op cit.

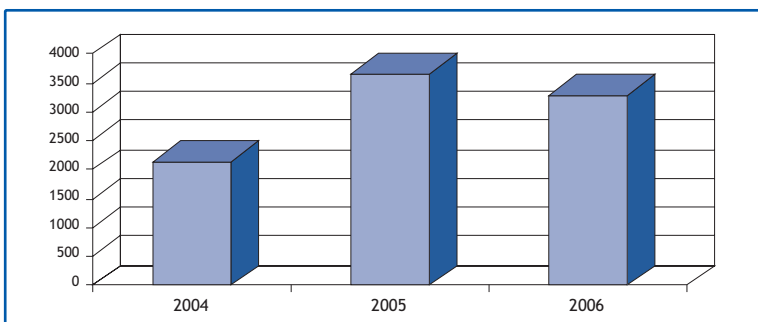
pago de servicios básicos. El convenio con MAP definía, con base en las estimaciones del estudio realizado, ciertas metas de captaciones.

Las metas planteadas implicaban la movilización de los recursos de las Asociaciones Comunales de 13 centros focales de Pro Mujer, situados en El Alto. El cronograma original de implementación definió la implementación de cuentas a partir de marzo 2003, sin embargo, hubieron retrasos entre la reformulación del proyecto inicial, al proyecto presentado y aprobado por el MAP; la firma del convenio entre las instituciones y el MAP data de junio de 2003 pese a esto, la implementación de servicios se realizó en el último semestre de ese año, con un poco de retraso con respecto al cronograma planificado; esto se debió en parte a que los supuestos de implementación fueron poco realistas; las instituciones dicen que se debió a presiones de los donantes, cronogramas no adecuados, estimaciones no realistas del traspaso de fondos desde Pro Mujer a FIE FFP<sup>1</sup>.

#### 4.4.4 Resultados

Las primeras cuentas captadas, según los reportes del MAP, datan del último trimestre de 2003; el acuerdo entre ambas instituciones, además de incorporar la captación de cuentas de las asociaciones, incluía la movilización de las cuentas institucionales de Pro Mujer, es decir, aquellas con las que esta institución administra su liquidez y realiza transferencias de fondos entre agencias con requerimientos de fondos. El comportamiento de las cuentas captadas se presenta a continuación (se incluyen las cuentas institucionales de Pro Mujer):

Gráfico No. 11: Número de cuentas captadas AE FIE FFP - Pro Mujer

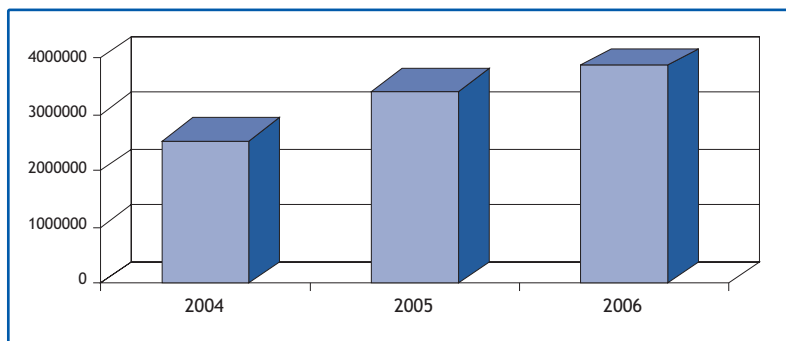


Fuente: Información proporcionada por FIE FFP.

1 Miller, Hillary, John Berry (2005), op cit.

Las cuentas captadas superan las 3.000 desde el 2005; en diciembre 2006, se mantenían 3286 cuentas vigentes de asociaciones comunales de Pro Mujer y de la ONG en FIE FFP; si bien ha existido una ligera disminución en el número de cuentas entre el 2005 y 2006, en todos los casos han superado las metas planificadas. La evolución de la captación de ahorro se presenta en el gráfico a continuación:

**Gráfico No. 12: Volumen captado AE FIE - Pro Mujer**



Fuente: Información proporcionada por FIE FFP.

Si bien el número de cuentas ha disminuido, el monto captado ha crecido en todos los años, superando la meta acordada con el MAP; FIE FFP ha mencionado que las cuentas de las asociaciones son las que mayor estabilidad han demostrado, mientras que las cuentas institucionales de Pro Mujer son sumamente variables; las cuentas de las asociaciones, en general, mantienen una tenencia creciente, aunque lenta.

La AE incorporó, paulatinamente, además de las agencias planificadas (9 en El Alto), otras en diferentes departamentos llegando a un total de 13 centros focales atendidos, casi 50% más de lo planificado. Por otro parte, Pro Mujer tiene 40 centros focales a nivel nacional, en los cuales se pueden expandir las operaciones. La ampliación de la AE a otros departamentos se ha bajo una modalidad ligeramente diferente inicialmente se vio que las ciudades donde se podía operar eran de menor tamaño y que se podía crear una caja exclusiva para Pro Mujer dentro de las oficinas de FIE FFP, y no se necesitaban Cajas Externas al interior de las oficinas de Pro Mujer. Se notó que en ciudades de menor tamaño, existe más cercanía entre las agencias de una institución con la otra (incluso tenían

agencias en la misma cuadra), por lo que no existía necesidad la apertura de una caja externa. Por otro lado, el incremento de la cantidad de puntos de atención tiene relación con la satisfacción en el servicio; si bien, ambas instituciones no niegan que han existido una variedad de quejas tanto de clientes de Pro Mujer como de la ONG, éstas han sido subsanadas en un amplio porcentaje. Los problemas de atención al cliente más frecuentemente mencionados fueron<sup>1</sup>:

- Las asociaciones comunales se caracterizan por integrar a mujeres de escasos recursos, las que administran su dinero en monedas y billetes en muchos casos en mal estado y de pequeños cortes. Cuando la AE inició, las socias de la asociación depositaban su dinero en las cajas de FIE, pero el cajero no tenía la costumbre de contar la cantidad de monedas que las socias entregaban, además debía verificar la autenticidad de cada billete. Se dieron casos anecdóticos en los que un cajero perforó un billete falso de la depositante, o se rehusó a aceptar un billete en mal estado; este tipo de incidentes generó malestar en las socias de las asociaciones, pero también en el personal de Pro Mujer. Esto puede atribuirse a las diferencias en las culturas institucionales de cada institución, las que no se visualizaron a nivel jerárquico, pero saltaron a la luz a nivel operativo.
- Lo anterior provocó que los cajeros de FIE FFP sientan que el atender estas cajas era más bien un castigo, debido a la carga de trabajo y las incomodidades del mismo: además de lo mencionado, los cajeros debían cerrar operaciones antes del cierre de caja de la agencia en la cual se centralizaba la contabilidad de la Caja Externa, para esto realizaban dos labores, una de atención al cliente durante las horas de trabajo y otra de traspaso de información al sistema de FIE FFP, debido a que las agencias no estaban en línea, por lo que no se reportaban los datos en “tiempo real”, sino que éstos debían digitarse nuevamente para su ingreso al sistema en FIE FFP.
- Un dilema de atención adicional radicaba en que los créditos de Pro Mujer se otorgan en dólares americanos, mientras que las cuotas se pagan, típicamente, en bolivianos. Esto provocó, inicialmente, una serie de problemas de encaje en las cajas de FIE FFP.

---

1 Entrevistas a Sergio Duchén (MAP), Carmen Velasco y Mauricio Toledo de Pro Mujer, y Elizabeth Nava y Claudia San Martín de FIE FFP.

- Los tres anteriores puntos, ligados además a la falta de un sistema en línea, redundaron en que la atención al cliente no se otorgue en los horarios que Pro Mujer otorgaba antes de la AE; algunas cajas iniciaban operaciones más tarde de lo usual debido a que debían realizar operaciones previas a la apertura de caja y otras cajas externas (la mayoría) cerraban antes de las 16:00 para poder centralizar la información contable en las agencias correspondientes: esto generó mayores reclamos de las socias. Pese a la menor carga horaria en la atención al cliente, algunos cajeros debían trabajar un total de 10 horas, para traspasar la información. Por otro lado, el cajero de FIE FFP, era el único personal ajeno al centro focal de Pro Mujer; todo esto redundó en una mala atención al cliente en el mediano plazo, lo cual debió subsanarse con políticas tanto de motivación, como de mayor explicación de los objetivos de la AE, y en algunos casos rotación de este personal. La primera capacitación al personal de ambas instituciones ocurrió 16 meses después de iniciada la AE, y logró mayor entendimiento del personal involucrado y por lo tanto mayor compromiso.

No estar en línea fue una de las principales causantes de los problemas mencionados; las IMF no pudieron realizar adecuaciones de software que les permitan subsanar este problema debido a que ambas se encontraban en procesos de modificación o cambio de sus sistemas de información durante el 2004 y 2005; por otro lado, los costos de crear un sistema en línea son muy altos, en relación a los beneficios recibidos por las operaciones realizadas<sup>2</sup>.

Los beneficios para FIE FFP se midieron según los costos de oportunidad de la captación de fondos. FIE FFP ha estimado que los costos operativos de las cajas externas, más el costo financiero, y los gastos administrativos de la operación son equivalentes al costo financiero de obtener una línea de financiamiento de NAFIBO<sup>3</sup>, sin embargo, estimaciones de terceros muestran que los costos varían en el tiempo, y que la afirmación anterior no es tan categórica, aunque no por eso es falsa, es decir: existen meses en los que el costo financiero de una operación con NAFIBO es mayor a los costos estimados de toda la operación para FIE FFP, mientras que existen meses en los que estos costos son menores. Sin embargo, en el

---

2 Miller, Hillary, John Berry (2005), op cit.

3 Entrevista a Elizabeth Nava y Claudia San Martín, en FIE FFP.

peor de los casos, las diferencias dan un resultado neto cero o marginal; debe analizarse además que el costo financiero de un crédito con NAFIBO tiene algunos costos administrativos de preparación de información no incorporados en el análisis.

Los beneficios para Pro Mujer son menos tangibles ya que no recibe beneficios monetarios por su intervención en la AE. Su clientela recibe los beneficios del nuevo servicio, sin que esto implique mayor lealtad a Pro Mujer u otro intangible. La ONG ha logrado mayor eficiencia en el manejo de sus créditos, debido a que antes de la AE, Pro Mujer desembolsaba fondos en diversas entidades financieras, provocando que las clientes deban movilizarse para realizar estas transacciones, actualmente, todas las operaciones de desembolso y cobro se realizan en el centro focal; sin embargo, este beneficio está más relacionado con las socias que con la ONG. Pro Mujer siente que no se beneficia de la AE, y que su única motivación para continuarla es que reconoce que el servicio era necesario; actualmente buscan otros métodos, más allá de las AE para participar de manera más activa en la movilización del ahorro de sus socias, sin embargo, no han encontrado un sistema alternativo.

La disminución de los costos de transacción y la disminución de los riesgos del manejo de efectivo para las socias es el mayor impacto de la AE, y el que logra que la AE continúe; de lo contrario, Pro Mujer hubiera descartado su continuidad o expansión. Al analizar los beneficios e impactos, se debe tomar en cuenta que este tipo de AE, no implica transferencia de *know-how*, tecnología, u otros desde la regulada a la no regulada, a diferencia de lo que ocurrió con las otras AE. Este beneficio adicional fue capitalizado por FADES, más allá de los beneficios financieros. En conversaciones con ambas instituciones, no se ven motivos (ni alternativas) para terminar la AE; FIE FFP está satisfecho, Pro Mujer no está completamente satisfecha, particularmente porque en momentos de escasa liquidez FIE FFP no quiso prestarles dinero, por lo que tampoco visualizan un beneficio de fondeo gracias a la AE; pese a esto, no ven otra salida que continuar mientras la normativa no les permita captar o intermediar recursos. Una salida es modificar el convenio con FIE FFP de una caja externa a un MIF, sin embargo, esto tendría costos para Pro Mujer de capacitación de personal, tecnología y otros, que probablemente se compensarían con un pago por concepto de delegación de la captación.

## V. LECCIONES APRENDIDAS

Pre - condiciones para la complementariedad entre instituciones (visiones institucionales, contextos geográficos, de mercado y otros).

Las instituciones, en general, no están interesadas en buscar alianzas con organizaciones que presentan culturas institucionales diferentes en cuanto a la formalidad, el manejo transparente de información y la gestión financiera. Otro eje de comunicación y de acercamiento tiene que ver con la visión institucional y, en particular, con la definición de una población meta común o una visión conceptual sobre la rentabilidad y la dinámica financiera<sup>1</sup>. Si bien las relaciones personales han marcado, en algunos casos, el inicio de las relaciones interinstitucionales, la consolidación de estas relaciones en el mediano plazo se ha basado en las políticas y visiones institucionales. Las condiciones que apoyan la mejor realización de alianzas son:

- Convenios claros, transparentes y flexibles: debido a que las características de los mercados en los que se operará son, en general, desconocidas, se deben realizar convenios que permitan que se aprovechen las mayores ventajas de la alianza, sin que esto lleve a las aliadas a la competencia. Es decir, la búsqueda de complementariedades debe darse de manera continua, mediante sucesivas aproximaciones a las necesidades de los clientes y, la diferenciación de servicios entre aliadas, para aprovechar las capacidades instaladas y conocimientos de ambas instituciones. El convenio de “no oferta de crédito” por parte de FIE FFP en la AE FIE FFP - Pro Mujer, y el convenio sobre segmentación de clientes entre FIE FFP y ANED, permitió la sostenibilidad de la AE en un marco de confianza, esto debido a que, al conocer el mercado, se verificaron otras necesidades, las que fueron estructuradas entre aliadas permitiendo especialización y diferenciación.
- Debe existir una visión común que permita que las operaciones a realizar se enmarquen en esas visiones comunes de mediano y/o largo plazo; esta visión común puede apoyarse en conceptos como el servicio al cliente, la cobertura, la especialización, la rentabilidad u

---

1 Pro Mujer consideró que FIE tenía una población meta común: mujeres de escasos recursos. ANED consideró que FIE tenía una visión de los servicios financieros común: tratar de ofrecer la menor tasa del mercado, en el caso de ANED entre las no reguladas y en el caso de FIE entre las reguladas.

otras variables, pero en todos los casos, deben discutirse, y generarse visiones de mayor plazo. El caso de FONDECO y CJN es sumamente ejemplificador, ya que fue justamente la disparidad de visiones la que concluye en la disolución de la AE.

- Las ganancias deben ser tangibles en el plazo de vigencia de la alianza y deben repartirse de manera equitativa, aunque esto no implique que se repartan igualitariamente. La repartición ideal se debe dar según el esfuerzo (gasto administrativo) que cada institución realiza y el riesgo que corre. En todos los casos, las AE deben generar resultados económicos positivos concretos y verificables para ambos aliados. Esto implica que la posibilidad de prolongar el proyecto no dependerá de la existencia de subsidios, sino que los servicios ofertados en el marco de la AE coadyuvarán en el logro de la sostenibilidad de las instituciones, aunque sea marginalmente. Además de los resultados económicos, las entidades aliadas tienen que tener claro que la AE trae beneficios adicionales como el consolidar una imagen más integral en el apoyo financiero a poblaciones de zonas rurales e irse integrando a las actividades diarias de las comunidades.
- El tamaño de las instituciones a aliarse ha probado no ser un requisito tan importante como se visualizaba en un inicio. Cuando la AE FADES - TRAPETROL daba sus primeros pasos, se consideró que este factor era clave para el mejor relacionamiento. Sin embargo, los hechos muestran que el establecimiento de confianza y la concurrencia de visiones y población meta, son de mayor importancia que la envergadura financiera de las instituciones; el caso de la relación FONDECO - CJN, parece ser una excepción en el contexto de los casos analizados.
- Existen diferentes tipos de liderazgo en las IMF; este factor influye en el desarrollo de confianza y la generación de AE ya que determina la posibilidad de que cada institución asuma políticas de mediano plazo, con las cuales crear visiones comunes, sobre las que se pueden construir las bases de una AE. Existe mucha “personalización” en las microfinanzas bolivianas<sup>1</sup>. Es decir, muchos liderazgos marcados por la personalidad de un director ejecutivo o gerente. Es importante tomar en cuenta esta característica para buscar complementariedades en

---

1 Comentario común en las entrevistas a: José Auad, Sergio Duchén, René Brugger y Cecilia Campero



cuanto a las visiones institucionales. En cualquier caso, las AE deben buscar sobrepasar la personalización en las instituciones, mediante acuerdos claros y con cláusulas que posibiliten la revisión del acuerdo en función a su desarrollo, sin retrasar su implementación.

- La contabilidad y los sistemas tecnológicos y comunicacionales no son un factor decisivo en la formación de una AE, pero sí son un factor a tomar en cuenta en la planificación de la implementación de servicios de la misma; la capacitación al personal debe ir ligada a este factor y no existe posibilidad de ofrecer servicios sin resolver los problemas técnicos; este factor debe abordarse desde un inicio en la planificación de la AE, como se hizo en los casos: ANED - FIE y FONDECO - Cooperativa San Martín.
- La ubicación de las oficinas centrales afecta el relacionamiento interinstitucional, pero es un tema subsanable en condiciones de confianza y tecnología disponible. Por otro lado, existe un caso, no analizado en profundidad, de AE entre FIE FFP y CRECER FFH. La AE ha sido motivada por interés del personal operativo de ambas instituciones, el mismo que fue comunicado a los mandos jerárquicos, los que dieron curso a la AE. Este ejemplo sirve para mostrar que existen oportunidades concretas en circunstancias diversas para el desarrollo de una AE, que no requieren de la intervención de organismos de apoyo y que surgen naturalmente cuando se dan condiciones de descentralización y personal comprometido.
- Incidencia en política pública. El desarrollo de las AE auspiciadas por PROFIN permitió que estas instituciones visualicen las posibilidades y potencialidades del instrumento. A partir de esto, se elaboró un concepto denominado Contrato de Corresponsalía Ampliado, el que se complementa en NAFIBO con la visión estatal de desarrollo y el rol del sistema financiero en este contexto. Esto promueve mayor cabildeo en la presentación del concepto a la SBEF, la que, después de analizar la viabilidad legal del concepto y realizar algunas modificaciones, reglamenta el Mandato de Intermediación Financiera, el que ya se ha estado aplicando en al menos dos casos, el del Banco de Crédito en alianza con una cadena de farmacias; y el caso de FONDECO y la Cooperativa San Martín.

## VI. IMPACTOS

El impacto esperado por PROFIN estaba ligado a la ampliación de la oferta de servicios financieros diversificados de calidad, hacia áreas rurales desprovistas de éstos. Las alianzas analizadas han logrado este objetivo, con diferentes métodos e impactos:

- Transcurridos varios años del inicio de la AE FIE FFP ANED, el FFP menciona que la AE le ha servido para indagar en mercados no explorados, aunque éste no era su objetivo al ingresar a la alianza. El desarrollo de la AE y el monitoreo de FIE FFP permitieron identificar potencialidades en cada mercado, tanto en el caso de Caranavi, como en el de Coroico; FIE FFP incorporó personal de manera gradual, a medida que sus demandas se incrementaban. La apertura de agencias ya ha sido aprobada por la SBEF para ambas localidades, mientras que FIE FFP no tiene interés en ingresar a Chulumani, donde la AE seguirá funcionando de similar manera donde los servicios se han ampliado a localidades rurales, con calidad y de manera sostenible;
- FADES captó mediante cajas externas ahorro en la agencia de San Javier, incluidos certificados de aportación. Cuando TRAPETROL ingresó en problemas con la SBEF, FADES discontinuó el servicio, y los clientes perdieron sus certificados de aportación al ser intervenida la cooperativa. Sus ahorros fueron transferidos a una cooperativa de Santa Cruz, sin agencias rurales, y cuya agencia más cercana se encuentra a horas por carretera de esta localidad: no se amplió la cobertura de los servicios de ahorro, los clientes perdieron dinero en aportes de capital, y sus ahorros fueron transferidos lejos.
- Los clientes que vivían en zonas en las que no existían servicios financieros previamente, se han beneficiado con la atención de servicios diversificados. Tal los casos de San Miguel de Velasco, Charagua y las agencias móviles de Cordillera, en la alianza FADES - TRAPETROL. Esto mismo puede afirmarse para el caso de las cajas externas de la AE FIE - Pro Mujer, las que justamente se instalaron para subsanar el problema de cobertura de una entidad regulada y de servicios susceptibles de ser ofrecidos por parte de una entidad no regulada.
- La modalidad de Caja Externa creó, en los hechos, un espacio para la regulada, al interior de la no regulada, siendo el personal de la

Caja Externa, dependiente de la regulada y por lo tanto ajeno al personal jerárquico de la no regulada. Esta relación ha sido conflictiva en algunos casos, en parte, debido al diferente trato al cliente que cada institución (e incluso cada cajero) promueve como imagen y al control que se da de ésta. En el caso de las no reguladas, existía menor formalidad en cuanto a procesos<sup>1</sup>, horarios de atención<sup>2</sup>, llenado de formularios y otros, lo que en una primera instancia dificultó la relación interinstitucional, pero logró grandes aprendizajes para el personal de la no regulada.

Las condiciones para lograr proveer de “servicios de calidad” a los clientes están relacionadas en una primera instancia con el reconocimiento de las necesidades de las localidades involucradas. El caso de Charagua es sumamente ejemplificador. Esta localidad es pequeña pero tiene un continuo movimiento económico, de giros y SAF. Los casos de Caranavi y San Julián son opuestos, ambas son localidades grandes y con mucho movimiento económico, pero con poca demanda por servicios auxiliares en la misma proporción que algunas localidades más pequeñas como Chulumani o Charagua. Parte de esto se explica por la existencia de competencia, la que dificulta la oferta de servicios y en algunos casos, implica que la escala de operaciones no sea rentable para alguna o todas las operadoras de la localidad. Existen todavía algunas localidades en las que existe poca o ninguna competencia en la oferta de servicios auxiliares o de ahorro. En algunas de estas localidades realizan sus servicios mediante oferentes no especializados y de mayor riesgo: cooperativas de transporte, principalmente. Los centros focales de Pro Mujer son otro claro ejemplo: localidades pequeñas, alejadas del centro urbano, con mucho potencial luego de años de trabajo de una ONG con servicio diferenciado.

Los costos de telecomunicaciones se han reducido fuertemente en los pasados años y, algunos de los típicos problemas de comunicación de hace cinco años, son hoy día resueltos por pequeñas empresas rurales o con soluciones de bajo costo de empresas de alcance nacional. En aquellas

---

1 Tres de las 4 no reguladas entrevistadas han mencionado esto como un aprendizaje valioso.

2 Algunas agencias poseen únicamente un cajero y un oficial de crédito, en algunos casos el primero acompaña al segundo al cobro de créditos y la agencia se cierra, lo cual, era incompatible con la atención que deben dar las reguladas, según norma.

zonas en las que existen facilidades de comunicación, se puede implementar mayor cantidad y calidad de servicios. Este debe ser el primer barrido de localidades para buscar potenciales zonas de intervención; posteriormente se debe articular ese esfuerzo con mapas de cobertura de instituciones reguladas y no reguladas, lo que permitiría información de localidades no atendidas por servicios diversificados, con potencial de ser apoyadas para la generación de AE. Este enfoque paralelo permitiría ubicar un grupo de localidades que requieren de servicios y pueden acceder a los mismos según las condiciones de su contexto y mercado. Es en estas localidades en las que mayores impactos se pueden lograr en la expansión de servicios diversificados de calidad.

## VII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Las AE sirven para diferentes propósitos. En el caso de servicios financieros, se ha visto que pueden lograrse articulaciones de instituciones con diferentes tipos de servicios o cobertura geográfica. Los objetivos para entrar en alianza deben estar claros desde un inicio. Deben ser conocidos por las instituciones involucradas, lo contrario implicaría una traba en el proceso de creación de confianza, condición básica que permite la interacción del personal de las instituciones involucradas, así como el intercambio de información, en algunos casos, confidencial.

Las modalidades para la consolidación de AE en el país son de dos formas: la modalidad de caja externa y de la MIF. La Caja Externa no permite el traspaso de tecnología o capacitación, mientras, que la segunda, sí permite este tipo de beneficios adicionales, no tangibles. La única diferencia entre Caja Externa y MIF es que la primera permite todas las operaciones que la EFS pueda ofrecer, mientras que la segunda forma legal, depende de las operaciones que el Mandante encargue al Mandatario. Debido a que el rol de PROFIN es generar bienes públicos, su accionar debería estar más relacionado a la opción de MIF que a la de Caja Externa, debido a que la transferencia de tecnología permite crear un sistema financiero más sólido y sostenible, lo cual es un bien público.

El apoyo de PROFIN se relacionó con AE que funcionaron en zonas donde ya existían servicios diversificados: prácticamente todas las agencias de la AE FADES - TRAPETROL y de la AE FIE FFP - ANED, contaban con competencia de una institución regulada o una cooperativa cerrada, que ofrecía los mismos servicios que ofreció la AE una vez implementada. El relevamiento de información de campo previa al apoyo de este tipo de iniciativas, debería ser una condición *sin equa non* para la constitución de AE. Las cooperativas pequeñas son, en muchos casos, locales y proveerán servicios antes, durante y después de instalada la AE, lo que tiene una profunda relación con la oferta de "servicios de calidad", la sostenibilidad de los mismos y el enfoque de Desarrollo Económico Local, al cuál PROFIN no puede ser ajeno dado el contexto actual. Cuando se preguntó al entonces Director de PROFIN por qué no se trabajó en el fortalecimiento de cooperativas para la ampliación de cobertura y profundización<sup>1</sup>,

---

1 René Brugger.

mencionó que las cooperativas en ese momento, no estaban tan interesadas en innovar y correr riesgos en zonas rurales, por lo que, la mejor y única opción, fueron las ONG con las que PROFIN trabajó inicialmente en el PAR, y posteriormente bajo la modalidad de alianza estratégica.

El caso de FADES es, tal vez, el que se diferencia, ya que la AE permitió la oferta de servicios en algunos municipios en los cuales no existía competencia alguna, tal es el caso de las agencias en San Miguel de Velasco, Charagua, o las móviles en la provincia Cordillera. Hay que tomar en cuenta que los incentivos deben servir para experimentar en zonas donde la rentabilidad es desconocida o pequeña, por lo que el incentivo debe buscar compensar por esta innovación en la atención; si bien, la rentabilidad es algo desconocido en muchos mercados, en aquellos en los cuales ya existen instituciones operando, se puede asumir que la rentabilidad es positiva, de otra manera no se justifica la existencia de este tipo de instituciones. Si bien las instituciones no están interesadas en innovar servicios en zonas en las que no existan beneficios tangibles, no se considera recomendable que PROFIN apoye este tipo de iniciativas. Se sugiere, por ejemplo, que si una AE solicita apoyo de PROFIN, se apoye la implementación de la AE únicamente en zonas en las que se ha comprobado la no existencia de competencia, siendo las otras agencias, dejadas sin apoyo, a la iniciativa de las instituciones.

Dos de las AE apoyadas por PROFIN tienen en este sentido, resultados sumamente disímiles. La experiencia FADES - TRAPETROL tuvo muy buen desarrollo de servicios auxiliares; al finalizar la AE, FADES siguió operando el servicio, por cuenta propia, mediante convenios con instituciones de servicios público (CRE, COTAS, ENTEL, servicios de cable y otras). Las ventajas para la clientela han sido amplias, ya documentadas y sostenibles, sin mencionar, los impactos no esperados en FADES, ligados a la diversificación de servicios a nivel de prácticamente todas sus agencias a nivel nacional. En cuanto a los otros servicios, se recibieron cuentas de ahorro y certificados de aportación<sup>1</sup>, los segundos fueron utilizados, al momento de cierre de la cooperativa, para cubrir pérdidas y los primeros fueron transferidos a la CJN, cuya agencia más cercana a San Javier, se ubica en la ciudad de Santa Cruz (a 5 horas por carretera interdepar-

---

1 Este tema fue incluido como meta para alcanzar la patrimonialización de los fondos aportados.

tamental), con efectos evidentemente desfavorables para los clientes. La otra cara de la moneda es el caso de la experiencia de la AE FIE FFP - ANED. La institución regulada ha abierto agencias en localidades donde ya estaba ubicada la AE mediante un fondo aportado por una entidad de cooperación internacional. La AE ha captado ahorro y ofrecido otros servicios, la instalación de FIE FFP, fuera de la AE, prevé buenos impactos para los clientes en cuanto a la sostenibilidad de los servicios de ahorro, pero agota varias (si no todas) de las posibilidades de complementariedad entre ambas instituciones y, por lo tanto, le resta justificación a la continuación de dicho instrumento. El Director Ejecutivo de ANED, ha mencionado que existen acuerdos entre ambas instituciones para no competir por clientes de crédito, dado que consideran que tienen diferentes nichos de mercado (comercial mediano y grande vs. agropecuario y comercial micro), pero el antecedente ante otras ONG puede quedar menos esclarecido, lo cual se evidenciará o no con el paso del tiempo.

Las conclusiones de ambos procesos son contrapuestas: una AE logró sostenibilidad en la oferta de captaciones de calidad en ámbito rural (acordes al objetivo de PROFIN en el tema), a costa de la alianza, la que ya no tiene sentido. La otra AE logró testear la posibilidad de ofrecer servicios diversificados, los mismos que sigue ofreciendo, pero la experiencia en cuanto a ahorro ha sido negativa (siendo la movilización de ahorro rural, la principal motivación de la realización de AE por parte de PROFIN, desde su inicio). Estos impactos no pudieron preverse, pero ciertamente cuestionan la utilidad del instrumento. Se debe tomar en cuenta que una alianza estratégica ha tenido en promedio una duración de cinco años y tarda, por lo menos, un año en instalarse y algo más en generar la confianza del público. El tiempo que le queda disponible para movilizar ahorro, puede ser insuficiente y puede dejar a los ahorristas del área rural insatisfechos, al terminar la alianza, ya que su dinero se vería transferido a las agencias de la regulada, típicamente, lejanas. No debe perderse de vista, que el objetivo final de la realización y apoyo de la AE fue el de llevar servicios de calidad al área rural, si existen FFP que estén interesadas en ingresar a estas áreas, es más factible que estos apoyos sean sostenibles y de calidad, sin la necesidad de buscar aliados y crear mecanismos de corto plazo para la oferta de servicios. Por otro lado, las instituciones no reguladas pueden sentirse usadas si es que las reguladas buscan alianzas para “testear” mercados.

El caso de FIE FFP - Pro Mujer es particular, en cuanto ambas instituciones son urbanas, pero han encontrado un espacio geográfico en el cual pueden complementarse en servicios y cobertura. Este tipo de alianzas es ideal, por lo menos para los clientes, pero debido a que no se visualizan beneficios desde ambas instituciones, su sostenibilidad se basa en que una requiere de la otra, y no en beneficios mutuos.

Los procesos de creación de una alianza son largos, debido a que implican la generación de confianza. En todos los casos, las negociaciones han tomado varios meses, esto debe tomarse en cuenta en la planificación de los apoyos a este tipo de instituciones, ya que PROFIN no puede apurar estos ritmos institucionales, pero puede promover la creación y consolidación de confianza a través de procesos de reflexión conjunta. El caso de la AE FADES - TRAPETROL muestra que se generó un proceso más lento de implementación de los servicios debido a este tipo de presión. En el otro extremo, se encuentra la relación ANED - FIE FFP, que se caracterizó por un menor seguimiento y cambios en el personal encargado de la misma. Los resultados de las AE, en cuanto a los servicios, no se han diferenciado por el seguimiento realizado por PROFIN. Sin embargo, PROFIN debe ser no únicamente un financiador de estos procesos, sino un generador de reflexiones, como ha sido para el caso del Contrato de Corresponsalía Ampliado.

El proyecto MAP cierra sus operaciones en junio del presente año. Esto debe propiciar que la promoción del ahorro se aborde desde otros proyectos y aprovechando la experiencia desarrollada por el MAP y la nueva normativa sobre el tema. El rol de PROFIN, en este sentido, resulta de suma importancia además de ser estratégico para el sector.

El accionar de PRODEM y del BDP determinará, en parte, la sostenibilidad de algunas ONG pequeñas, cuya escala de operaciones no les permita competir. Durante este proceso, se deberá tener cautela con respecto al tipo de instituciones a apoyar, ya que es previsible que haya mucha predisposición a innovar para recibir donaciones, particularmente las que ayudan a cubrir gastos operativos. La calificación de riesgo, prevista desde la propuesta de Contrato de Corresponsalía Ampliado, será de suma importancia para la decisión y concreción de alianzas estratégicas.

El rol de PROFIN y de otros programas e instituciones de apoyo al sector, como promotores de intercambio y generadores de espacios de reflexión,



es clave para lograr la concreción de alianzas estratégicas. Si bien, la existencia de ganancias financieras, puede motivar la creación de alianza estratégicas, no las incuba, lo cual debe lograrse en función al conocimiento institucional (y en algunos casos hasta personal<sup>1</sup>) de los potenciales aliados. En los años noventa, FUNDAPRO promovía la creación de espacios de reflexión conjunta a través del “Taller de Microfinanzas” y el “Foro de Microfinanzas”, ambos, hoy desaparecidos. Este espacio permitía la presentación de propuestas, el análisis del sector con información actualizada y la reflexión y debate de temas de interés.

El Centro AFIN ha articulado a gremios del sector financiero para generar cabildeo frente al gobierno, con espacios de intercambio y discusión, en el marco de un contexto de incertidumbre. Sin embargo, estos espacios no se han dado con la misma frecuencia de otros años, a nivel de primer piso, lo que dificulta el acercamiento entre instituciones y el conocimiento de visiones comunes y posibles complementariedades. Otro factor a tomar en cuenta sobre este tema, es que las oficinas centrales de varias ONG y FFP se encuentran en la ciudad de La Paz, pero no existe ni una sola cooperativa abierta en el departamento, la mayor parte de éstas se ubican en Santa Cruz, Cochabamba y Potosí. Es posible que este factor evidencia las complementariedades de cobertura geográfica, pero, en los hechos, es un cuello de botella para los acercamientos institucionales ya mencionados.

El rol de PROFIN y FINRURAL, en la conformación de alianzas estratégicas, ha sido clave también generando proyectos piloto de movilización de ahorro (PAR), que concluyeron en la conformación de AE de diferentes modalidades. Sin embargo, el incentivo propuesto por PROFIN motivó la realización de la alianza, con mayor peso que los beneficios económicos de largo plazo provenientes de la propia AE. Por otro lado, sin estos incentivos, ninguno de los impactos (positivos, negativos, esperados e inesperados) hubieran sido alcanzados, por lo que debe buscarse el balance entre apoyar estas iniciativas, y crearlas, siendo en varios casos, el mejor rol, el de procurar espacios de intercambio. Cuando el incen-

---

1 En general, se ha notado que el primer acercamiento interinstitucional, se ha dado por motivos personales, siendo las negociaciones posteriores, en las que se actuó de manera más formal. Esta “personalización” de las instituciones, en particular de las IMF, es reconocida por prácticamente todas las organizaciones de apoyo al sector.

tivo por realizar la AE viene dado por la cooperación internacional, la sostenibilidad de las alianzas o de los servicios es susceptible de verse afectada por la discontinuidad de los incentivos. Sin embargo, de no ser por los incentivos que la cooperación internacional ha dado al sistema microfinanciero boliviano, éste probablemente no existiría. Encontrar el adecuado balance es un gran tema de debate, ya que aquellos servicios cuyo riesgo es bajo o cuyas ganancias son altas, no requieren de incentivos y, usualmente, se desarrollan sin la necesidad de éstos, por lo que las actividades no rentables y aparentemente riesgosas, son las que más incentivos requieren, ya sea para su experimentación o para la cuantificación real de los riesgos que implica su operación.

Salta a la luz que dos de las tres AE apoyadas por PROFIN, se ubicaron en una región similar, siendo esto un posible conflicto entre AE. En todo caso, si se considera que el país tiene algo más de 35% de municipios con servicios diversificados, parece posible encontrar otros lugares con necesidades de atención, aunque esto no depende de PROFIN sino de las aliadas. Esto refuerza la idea de apoyar iniciativas en municipios no atendidos, como se mencionó anteriormente, dejando de lado los municipios en los que se “sabe” (con cierto nivel de confianza) que existe rentabilidad positiva.

Las ONG (salvo FADES) han mencionado que las instituciones reguladas tienen muchos procedimientos y que para ellas ha sido difícil tener el nivel de “formalidad” que estas instituciones demandan, pero que esto ha servido también como proceso de aprendizaje.

Esta conclusión refuerza la idea de fortalecer a estas organizaciones mediante apoyos en la consolidación de MIF con instituciones de reputación confiable y fuerte institucionalidad, tanto en su administración como en la composición de su directorio.

Actualmente, las ONG tienen cada vez más dificultades para encontrar fondos con los que financiar su cartera y crecimiento, más aún para que estas instituciones fortalezcan su capital, por lo que la principal fuente de capitalización es la generación de utilidades (se aclara que no se considera que esto sea intrínsecamente contrapuesto a la noción de entidades sin fines de lucro). El fondeo debe ser una problemática importante para las ONG en temas financieros, y será una de las causales de que

su peso en el sistema microfinanciero se fortalezca o se convierta en marginal. Las instituciones reguladas controlaban el 85% de la cartera del sector microfinanciero a fines del 2006, y este tipo de instituciones tienen mayores fuentes de crecimiento y fondeo, por lo que, es previsible que si las ONG no encuentran mecanismos de fondeo, generación de utilidades y crecimiento, en un futuro cercano, tendrán un rol marginal en el sistema microfinanciero.

La experiencia de FONDECO plantea una posibilidad adicional para financiamiento que consiste en que el aliado preste fondos a costos de mercado. Esta posibilidad, si bien no está contemplada en el MIF, tampoco está prohibida. En los casos de las otras AE, no ha existido este tipo de relacionamiento, tanto Pro Mujer como ANED han solicitado fondos a FIE FFP. Ambas instituciones recibieron respuestas negativas, según entrevista con FIE FFP, porque esta institución no tiene una política crediticia que les enmarque la metodología de evaluación para este tipo de instituciones. La modalidad de MIF permite la captación de ahorro, por cuenta de una EFS, pero esto trae otro tipo de problemáticas, las que se detallan a continuación:

- Cada institución (Mandante y Mandatario) corre el riesgo de que la aliada no provea el servicio con la calidad que IMF busca posicionar como imagen institucional.
- Si el Mandante financia al Mandatario a cargo del monto captado (como se pretendía en el Contrato de Corresponsalía Ampliado), éste corre doble riesgo, ya que el Mandatario puede no pagar el crédito y no depositar lo captado de los ahorristas, siendo el Mandante responsable por ambas operaciones; la experiencia de FONDECO en este caso es relevante, ya que logró que dos instituciones le otorguen recursos a bajo costo, gracias a haber establecido alianzas, por lo que el riesgo de estas operaciones, parece no ser prohibitivo para el desarrollo de este tipo de operaciones.

## BIBLIOGRAFÍA

- Antezana, Sergio, 2003. Algunas consideraciones sobre la alianza FADES - TRAPETROL. PROFIN.
- Antezana, Sergio, 2004. Evaluación anual de avance de la Alianza Estratégica FADES - TRAPETROL. PROFIN
- Campero, Cecilia, "Contra do Corresponsalía Ampliado y acceso a fondo", en YATIQAÑA. Boletín "Aprender" No 8 - abril 2006. PROFIN.
- Collao, Katia (2002). Proyecto de complementación de servicios entre el FFP FIE y Pro Mujer.
- FADES - TRAPETROL, 2005. Informe Conjunto Corresponsalía FADES - TRAPETROL para Patrimonialización Anticipada.
- Foro de Apoyo al Sector Productivo, 2006. Reflexiones del Foro sobre El Sistema Nacional de Financiamiento para el Desarrollo y El Banco de Desarrollo Productivo (Banca de Fomento).
- FUNDA PRO, 1998, Foro de Micro finanzas. Serie Crédito No 2. El desarrollo de las microfinanzas, La Paz: FUNDA PRO.
- FINRURAL, 2004, Dossier de estadísticas micro financieras, La Paz: FINRURAL.
- FINRURAL, 2003. Cobertura de Servicios Financieros por Municipio en Bolivia, Julio 2003. Bolivia.
- FINRURAL, Memoria institucional 1993 - 2000, p. 18.
- Flores, M., 2001. "El ahorro en la URAC", en Octavo taller de finanzas populares en el medio rural, México. La colmena milenaria, red de organizaciones con ahorro y crédito alternativos
- FONDECO y Cooperativa Jesús Nazareno, 2004. Proyecto de Expansión de Servicios Financieros Rurales y Fomento al Ahorro Rural.
- Gallardo, Joselito, Goldberg, M., Randhawa, B., (2006), Strategic Alliances to Scale Up Financial Services in Rural Areas. Washington, USA. The World Bank.
- Hannig, Alfred, Elser, L., Wisniwsky, S., 1999. Savings in the context of microfinance - state of knowledge. CGAP - GTZ

- KPMG, 2000. Ahorro Popular y Captación restringida de depósitos. Informe Final. Fondo de Desarrollo del Sistema Financiero y Apoyo al Sector Productivo (FONDESIF)
- Marconi, Reynaldo, 2006. Comentarios FINRURAL sobre la nueva normativa en YATIQAÑA. Boletín "Aprender" No 10 - diciembre 2006.
- Mejía, Daniela, 2004. Proyecto de Fortalecimiento del Ahorro. Cooperativa Jesús Nazareno
- Michel, Mauricio "Mandatos de Intermediación Financiera: Ampliando el acceso a servicios financieros integrales" en YATIQAÑA. Boletín "Aprender" No 10 - diciembre 2006. PROFIN
- Michel, Mauricio (2006). Propuesta de Contrato de Corresponsalía Ampliado. PROFIN.
- Miller, Hillary, Berry, John , 2005. Opening markets through strategic partnerships: an analysis of the alliance between FIE and Pro Mujer. Development Alternatives. Inc. Traducción propia
- Morón, Mario, 2005. Informe Agencias Alianza Estratégica FADES/ TRAPETROL. PROFIN.
- Olmos, Herberto, 1998. "Demanda de servicios de depósito en Bolivia". Movilización del ahorro rural en Bolivia: una tarea impostergable. FINRURAL - PROFIN/COSUDE.
- Ortega, Ramiro, Virreira, R., Cuentas, T, 2002. Las Alianzas Estratégicas como Instrumento para el Desarrollo de las Microfinanzas en el Area Rural". Cuaderno de Trabajo No 2. Centro AFIN.
- Rioja, Isabel, 2006. Informe de Sistematización Alianza Estratégica: FADES - TRAPETROL. PROFIN
- Salinas, Silvia, Antezana, S., Jitton, Marcelo (2001) El instrumento grupal en la intermediación financiera. Ed. PROFIN - COSUDE
- SBEF, 2000. Resolución SB No 022/2000 de 10 de abril de 2000. Reglamento sobre Contrato de Corresponsalía para Servicios Auxiliares Financieros.
- SBEF, 2003. Regulación y Supervisión financiera en Bolivia. Período 1980 - 2003.
- SBEF, 2006. "El Mandato de Intermediación Financiera" en YATIQAÑA. Boletín "Aprender" No 10 - diciembre 2006. PROFIN.

- Trigo, Joaquín, Drudis Antoni: "Alianzas Estratégicas: Las claves y la practica de la cooperación entre empresas".
- Wisniwsky, Silvia 1999. "Marco conceptual de la movilización de depósitos, GTZ" en: El reto de América Latina para el siglo XXI: Servicios financieros en el área rural, La Paz, Bolivia: FUNDAPRO y CAF
- Zabalaga, Marcelo, Morales, R., Peres, J.A., et al (2004). Pobreza y Globalización en América Latina. Estudios de caso: Bolivia y Nicaragua. Edit. INAFI - LA , NOVIB, Fundación Ford.

## LISTA DE ENTREVISTADOS

### **Centro AFIN**

Carlos Rodríguez - Director Ejecutivo

### **ANED**

José Luis Pereira - Director Ejecutivo

### **ASOFIN**

Fernando Prado

Katia Collao

### **Cooperativa Jesús Nazareno**

Rolando Domínguez - Gerente General

Cooperativa San Martín

Javier Prieto - Gerente General

### **COSUDE**

Marcelo Collao - Oficial Nacional de Programas

### **Expertos**

René Brugger - Ex funcionario de PROFIN, principal impulsor del tema en la institución y experto internacional

Cecilia Campero - Ex funcionaria de PROFIN, responsable del seguimiento en el tema hasta el primer trimestre de 2006 y actualmente consultora internacional y funcionaria de EMPRENDER

## **FADES**

Fernando Mompó - Director Ejecutivo

Enrique Pinto - Gerente Regional Oriente.

## **FIE**

Elizabeth Nava - Gerente Comercial

Claudia San Martín.

Ricardo Bellido - Jefe de Proyecto y actual jefe de agencia Villa Fátima

## **FONDECO**

María Eugenia Moscoso - Directora Ejecutiva

## **FONDESIF**

Marcelo Díaz - Director Ejecutivo de FONDESIF y ex funcionario de PROFIN

Sergio Duchén - Director del Programa de Movilización de Ahorro Popular - MAP y ex funcionario de PROFIN

## **PROFIN**

José Auad

Julia Gómez

Mauricio Michel

Edwin Vargas

Mario Morón

## **Pro Mujer**

Carmen Velasco. Directora Ejecutiva

Mauricio Toledo. Gerente Comercial y Marketing

## **TRAPETROL**

Isabel Rioja

La presente publicación forma parte de una serie de estudios y sistematizaciones sobre algunas de las innovaciones financieras apoyadas por PROFIN en los últimos años. Para contar con documentos completos y de utilidad para la industria microfinanciera, se ha recurrido a expertos en sus disciplinas, quienes comparten con nosotros, no solamente sus conocimientos conceptuales, sino también la experiencia de llevar a la práctica innovaciones financieras. Esperamos que esta serie de publicaciones contribuya a un mejor entendimiento sobre nuevas formas de promover el desarrollo productivo y financiero.

**INNOVACIONES PARA EL DESARROLLO**

[www.profin-bolivia.org](http://www.profin-bolivia.org)

**10** AÑOS