

MEMORIA

ONG FIE

treinta años

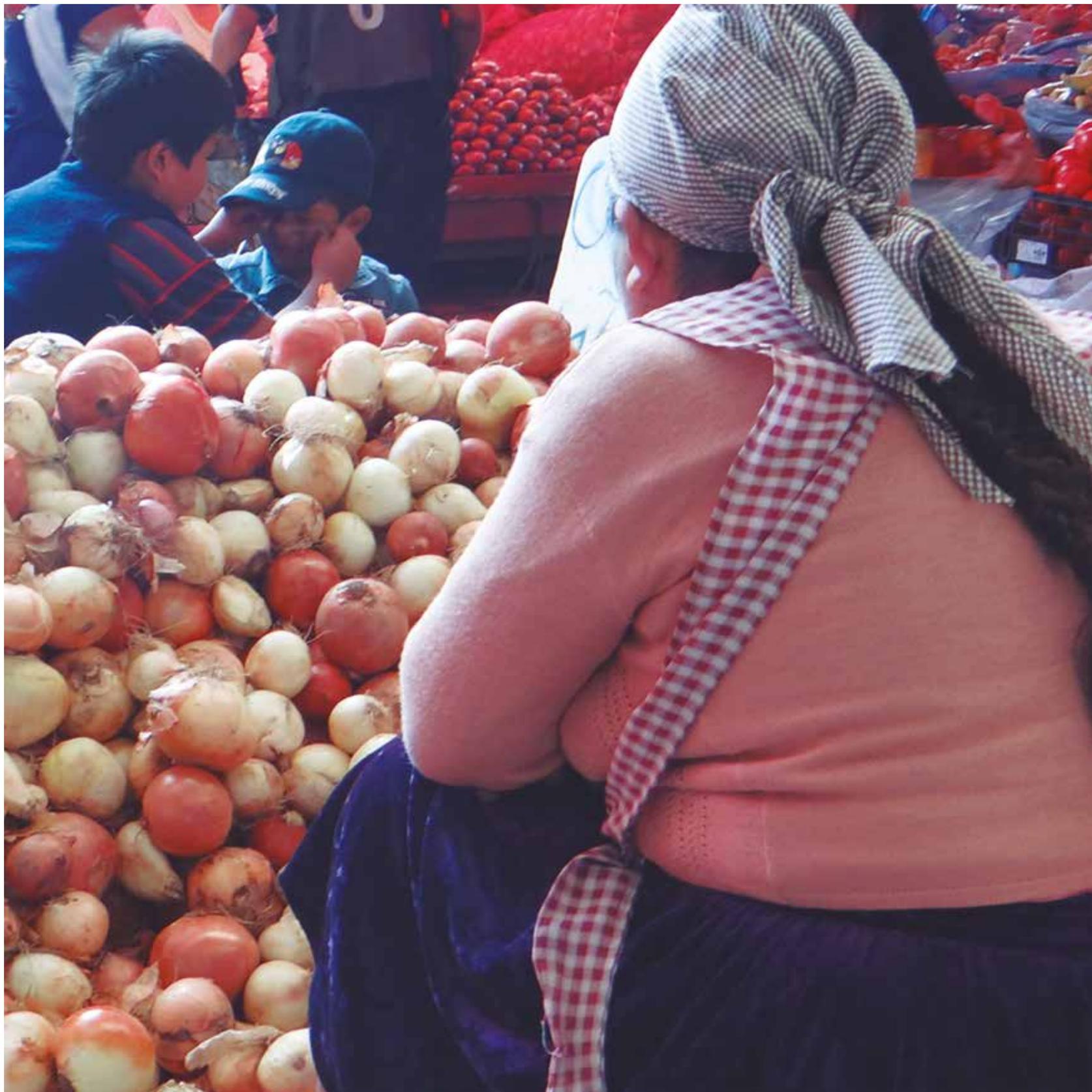
1985-2015

MEMORIA

ONG FIE

treinta años

1985-2015



índice

Nómina de asociadas y asociados ONG FIE	4
Presentación	5
ONG FIE 1985 - 1998	7
FFP-FIE S.A. 1998 - 2010	37
FIE GRAN PODER Argentina - 2001	51
CONFIE SL Un salto de calidad	63
Banco FIE SA 2010	69
Área de formación y desarrollo empresarial	77
Otras iniciativas apoyadas por ONG FIE	85

asociadas y asociados ONG FIE

Pilar Ramírez Muñoz

María Victoria Rojas Silva

María Eugenia Butrón Berdeja

Ricardo Villavicencio Nuñez

Elizabeth Nava Salinas

Roxana Nava Salinas

Enrique Soruco Vidal

Ximena Behoteguy Terrazas

presentación

Al comenzar FIE, Centro de Fomento a Iniciativas Económicas en 1985, ninguna de las cinco fundadoras pensó que nuestra idea pudiera durar tanto tiempo. Al comenzar nos bastaba demostrar que “dar crédito a personas que la banca tradicional no atendía por ser “pobres”, “de origen indígena” y/o “mujeres” era un servicio necesario para la mayoría de la población en Bolivia, y que solamente ajustando la forma de hacerlo a sus particulares condiciones y situación, no habría motivo para dudar que los créditos serían recuperados.

Treinta años después de tesonero esfuerzo de FIE, también demostrado por otras instituciones que comenzaron como entidades sin fines de lucro (ONG), podemos decir “labor cumplida” por haber podido influir en cambiar percepciones excluyentes de varios gobiernos, sus entidades rectoras y del sector financiero entero. Se observa hoy en Bolivia que el acceso a servicios financieros ya no es más un “privilegio de pocos” y que esos servicios han aprendido a responder adecuadamente a las particularidades de su clientela.

En estos años de la historia de FIE, muchos hechos han sucedido en la vida institucional. En la presente Memoria, queremos reflejar los hitos más importantes, mencionando que éstos han sido logrados a la luz de la misión que nos propusimos desde el origen institucional y que ha guiado cada una de nuestras actividades e iniciativas.

Nuestro agradecimiento va a todas las instituciones, financieras y no financieras, consultores, financiadores, personas particulares que confiaron en nuestro emprendimiento y nos apoyaron. Agradecimiento especial a todas las personas que trabajan en la institución, contribuyendo con su esfuerzo a los logros alcanzados.

Principalmente queremos agradecer a la clientela, razón de ser de la ONG FIE, motor de toda nuestra energía y creatividad. Conjuntamente, hemos logrado alcanzar el sitio que hoy ocupa FIE, demostrando que las cosas hechas con cariño, unidas a una forma de ser y hacer apropiada, logran buenos resultados.

ONG CENTRO DE FOMENTO A INICIATIVAS ECONÓMICAS “FIE”



ONG FIE 1985 – 1998

Los orígenes de ONG FIE

El Centro de Fomento a Iniciativas Económicas (FIE) nació para dar respuesta a las necesidades crediticias de sectores de la población de bajos ingresos que no tenían acceso a servicios financieros convencionales. Rememorar los orígenes de FIE exige entender el inicio y la trayectoria del microcrédito en Bolivia, retroceder y ubicarse no sólo en el tiempo y en el espacio, sino en la historia y en el recuento de las causas y de las acciones que llevaron a pensar en esta modalidad crediticia como en uno de los componentes más importantes de la economía contemporánea en el contexto mundial.

Transcurría una época en la que se identificaba a muchos países “pobres”, altos índices de desempleo, desigualdad social y de género, que engrosaban las estadísticas no sólo de la pobreza, sino de la falta de oportunidades que afectaban especialmente a la mujer. Consecuentemente, se gestaron importantes eventos internacionales para delinear el rol de la mujer en una sociedad en la que la discriminación

económica era un problema evidente. En 1975 se realizó en México D.F. la Primera Conferencia Mundial en beneficio de la mujer, convocada por la Asamblea General de las Naciones Unidas. Este evento, puso en evidencia las condiciones de la mayoría de la población femenina en el mundo, también y quizás de mayor importancia, también comprobó la significativa contribución de las mujeres a la economía de sus familias y de sus países, aun en actividades generadoras de ingresos informales y fuera de toda protección laboral y jurídica.

Este evento también evidenció y tomó nota que, a nivel mundial, ya se llevaban a cabo diversas experiencias en el ámbito del microcrédito dirigidos a esas mujeres y, éstos, con resultados en materia de repago de los créditos y el uso en las economías familiares de esa clientela, con enorme potencial de impacto en las vidas de esas mujeres y de sus familias.



Equidad y autonomía de la mujer a través del microcrédito

María del Pilar Ramírez, asociada fundadora de ONG FIE recuerda que fueron una serie de dificultades las que la animaron a replantear el financiamiento como un instrumento destinado a contribuir con la equidad y autonomía de la mujer en Bolivia y, esta vez, a través del microcrédito, concepto que ya había asimilado no sólo en su etapa de activista femenina, sino durante sus estudios de postgrado en Harvard, donde leyó sobre la experiencia del Grameen Bank en Bangladesh.

En 1984 Pilar formaba parte y participó de la etapa constitutiva y fundacional del “Centro de Promoción de la Mujer Gregoria Apaza”, instancia destinada a crear más y mejores oportunidades de desarrollo mediante la capacitación de mujeres para su mejoramiento económico y social. Las dificultades en la obtención de fondos para concretar proyectos de educación y capacitación, además de “un entorno machista e incrédulo” sobre la capacidad de autonomía de la mujer, no sólo en el MIR (partido en el que militaba), sino en la Bolivia de aquel entonces, determinaron la búsqueda de otras instancias de cooperación.

Una percepción diferente de la mujer

A principios de la década de los 70, un nuevo enfoque dio paso a una percepción diferente de la mujer y su rol en la familia, el trabajo y la sociedad. Si hasta entonces ésta era considerada un sujeto débil digno de apoyo y asistencia, ahora se despojaba de ese estigma para asumir un papel activo y en igualdad de condiciones, derechos y oportunidades que el hombre. En este sentido, también la forma de concebir el desarrollo sufrió un giro al tomar en cuenta el protagonismo femenino.

Diversos estudios e instituciones coincidían en afirmar la necesidad de encontrar mecanismos suficientes para promover el crecimiento de la mujer a través de su acceso a la educación, al trabajo y, por tanto, a recursos económicos. Programas de organizaciones no gubernamentales existentes en Bolivia utilizaban el crédito, pero como un componente más de sus acciones de desarrollo y no cómo su única actividad específica. Algunas primeras experiencias internacionales que se forjaron sobre el acceso al crédito específicamente, fueron: SEWA (Self Employed Women’s Association) en India, el Grameen Bank en Bangladesh, Women’s World Banking y ACCION International, ambas en varios países sobre todo de América Latina y África.

Self Employed Women's Association, SEWA: "Hacia el empoderamiento de la mujer"

Ela Bahtt, a inicios de los años 70, fundó en la India, por cuenta propia, la Asociación de Mujeres Trabajadoras (SEWA por sus siglas en inglés), una organización que cuenta hoy en día con más de 800.000 afiliadas.

SEWA nació con la idea de que las mujeres más desfavorecidas tuvieran acceso a unas condiciones laborales adecuadas, salarios justos y una legislación laboral que les brinde garantías.

Una característica de SEWA es que la entidad bancaria conformada por estas mujeres es también propiedad de ellas y entre sus objetivos no está sólo el generar ingresos, sino también fomentar el liderazgo y el empoderamiento de la mujer.

Mediante esta política, SEWA es el instrumento material e ideológico que ha hecho posible el mejoramiento de las condiciones de vida de la mujer al permitirle, a través de su trabajo, proveer alimentación y vestido a sus hijos, a su familia y a ella misma.

México 1975: El Decenio de las Naciones Unidas para la Mujer

El movimiento femenino también contribuyó a impulsar el desarrollo de las microfinanzas en África, Asia y América Latina. Reconocer que los tiempos y las condiciones de género habían cambiado logró que esa Asamblea General de Naciones Unidas identifique tres objetivos urgentes: i) igualdad de género y eliminación de la discriminación por motivos de género; ii) integración y plena participación de la mujer en el desarrollo de sus países; y iii) contribución de la mujer al fortalecimiento de la paz mundial.

En consonancia con el reconocimiento de la mujer como sujeto y objeto de crédito planteado por Muhammad Yunus (1974) en Bangladesh y el progreso de las propuestas feministas hechas durante esa Asamblea, el empoderamiento de género pasó necesariamente por lograr que se incluya contundentemente la soberanía económica de las mujeres.

La reunión de México D.F. y sus conclusiones lograron unir a diversas mujeres activistas del tema igualdad entre mujeres y hombres, y reunir financiamiento para la creación de un instrumento internacional, Women's World Banking (WWB), dedicado a la incorporación de la mujer en la economía de sus países mediante el acceso al crédito y que éste tome en cuenta las actividades a las que se dedica la mayoría de las poblaciones femeninas, y en condiciones que permitan el mejoramiento de sus condiciones de vida y las de sus familias.

Women's World Banking (WWB): impulso y promoción de las mujeres a la economía global

En 1977 se estableció un comité formal de quince mujeres africanas, asiáticas, latinoamericanas, europeas y norteamericanas, para crear WWB con la misión específica de generar mecanismos que permitieran, a las mujeres de escasos recursos económicos, el acceso al crédito y con ello acceso a la actividad productiva y la financiera. WWB se estableció en 1979 como una institución financiera internacional, sin fines de lucro, cuya misión consiste en impulsar y promover la participación total de las mujeres en la economía global. En la actualidad trabaja con 39 instituciones financieras afiliadas en 28 países.

Grameen Bank en Bangladesh: crédito rural y solidario

En la República Popular de Bangladesh, el microcrédito comenzaba a desarrollarse en 1974. Muhammad Yunus, oriundo del lugar y economista graduado de la universidad de Washington, EE.UU, no estaba de acuerdo con la dependencia que generaban en los pobres las limosnas y los subsidios. Luego de nueve años de dar crédito de manera experimental, Yunus empezó a ofertar créditos a mujeres sin capacidad económica, con el fin de ayudarlas a mejorar su calidad de vida.

Con una metodología especialmente diseñada para cumplir con las costumbres musulmanas de su país, fundó el Banco Rural Grameen (1976), institución que se dedicó inicialmente a otorgar pequeños préstamos a personas, casi todas mujeres del área rural, quienes por ser mujeres y en condiciones de pobreza, estaban desahuciadas como sujetos de préstamo en el sistema bancario convencional.

Aunque el monto de capital destinado al préstamo de Grameen era pequeño, sus microcréditos llegaron a sectores que ningún banco comercial, privado o estatal, consideraría clientes: millones de personas necesitadas.

Ela Bhatt y Achola Pala Okeyo

En la etapa inicial a la conformación de ONG FIE , las fundadoras recuerdan el ejemplo de dos mujeres: Ela Bhatt, de India y Achola Pala Okeyo, de Kenya.

En opinión de Ela Bhatt, la libertad política no significa libertad económica. En la India, afirma, donde hay pobreza hay injusticia, miedo e intimidación en la familia y en el lugar de trabajo. Existe una rígida jerarquía que provoca una enorme vulnerabilidad.

Para Ela Bhatt es muy importante no permitir que la globalización nos lleve a estandarizar productos, culturas e ideas; no se debe romper economías indígenas y estructuras sociales. Achola Pala Okeyo, pionera en iniciativas de fomento de la capacidad de las redes de mujeres, obliga a recordar siempre que “el acceso al microcrédito le ha evitado a la mujer la preocupación diaria de vivir sin dinero”.

Esta afirmación fue resultado del estudio de impacto de la otorgación de pequeños créditos a un grupo de mujeres dedicadas a subsistir de la venta de pescado ahumado por ellas.



BOLIVIA

Las instituciones de la sociedad civil: portavoces de un nuevo escenario

A lo largo de los '70, el Estado boliviano se vio superado en su habilidad de sintetizar y administrar las crecientes demandas sociales. La continua crisis cerró todos los espacios de mediación y representación, dando paso a dictaduras militares. Este contexto ubicó a las formas organizadas de la sociedad civil en roles particulares. Las organizaciones populares redujeron su presencia como consecuencia de la represión, la persecución y el exilio. Los procesos autoritarios y militares implicaron el cierre de espacios públicos de discusión política y la prohibición de formas de asociación tradicionales: partidos políticos, gremios, sindicatos.

Esto contribuyó, paradójicamente, a politizar otras manifestaciones sociales, culturales y cotidianas; manifestaciones de las que, en Bolivia, la sociedad civil no estaba ausente ni paralizada. Al contrario, ésta, acertadamente, se articuló en redes de todo tipo y tamaño para, a pesar de los regímenes dictatoriales, asumir una participación propositiva y proactiva en instituciones de apoyo al desarrollo (asociaciones civiles sin fines de lucro) con el propósito de elaborar programas de índole educativa y alfabetización, de salud y capacitación técnica.

Muchas de estas instituciones se orientaron a una sociedad donde la mayoría excluida se organizaba: las mujeres, los pequeños productores, los defensores de derechos humanos, los relocalizados y todas esas múltiples identidades eran ya una realidad.

Una de las organizaciones que trabaja en el desarrollo integral de destrezas es la Asociación EcuMénica de desarrollo (ANED).



Asociación EcuMénica de Desarrollo (ANED)

Este emprendimiento, iniciativa de un grupo de banqueros suizos, miembros de las iglesias protestantes que componen el Consejo Mundial de Iglesias con sede en Suiza, trascendió fronteras europeas con la idea de llegar a países pobres para fomentar la construcción de iglesias protestantes, actividad que se transformó, paulatinamente, en la canalización de créditos de fomento para la población rural de estos países. Su población meta ha ido más allá de las iglesias y se ha enfocado en campesinos y pequeños productores con dificultades para acceder a financiamiento institucional por la falta de garantías reales.

Desde su fundación en Bolivia en el año 1978, ANED, convertida en una institución financiera de desarrollo sin fines de lucro, ha establecido un sistema propio de capacitación e interacción con otras instituciones en el tratamiento transversal de la problemática rural, lo que le ha permitido optimizar las condiciones de trabajo de su población meta, mujeres y jóvenes de zonas rurales especialmente. Es así que su aporte a estas comunidades, sub atendidas y marginadas, no ha sido solamente el desarrollo económico.

La siguiente década se caracterizó por el fin de la dictadura e inicios de la democracia y con ella la creación de nuevas instituciones relacionadas con reformas estructurales en el país.

En este proceso se distinguen también nuevos actores y nuevas categorías institucionales que expresan la incansable participación ciudadana, movilizadas en organizaciones de derechos humanos, centros de investigación, centros de promoción social, capacitación y asistencia técnica al área rural, constituyendo una importante característica en la transición democrática.

El microcrédito en Bolivia

El crecimiento del llamado “sector informal urbano” y el éxito del microcrédito son procesos paralelos e interdependientes. Su origen se sitúa a mediados de la década de los años ‘80, en la que el país vivió una de las peores crisis económicas de su historia reciente. La inflación anual alcanzó niveles históricos, en tanto que el Producto Interno Bruto (PIB) registraba tasas negativas de crecimiento. Las severas medidas de “ajuste estructural” puestas en vigor para frenar esta situación, causaron el despido masivo de empleados y trabajadores de las empresas públicas. El Estado abandonaba entonces su papel de protagonista en la actividad económica y de primer empleador nacional, generando una enorme masa de desocupados, bajo el eufemismo de “relocalizados”.

El desempleo, acompañado de una considerable migración rural hacia las ciudades, particularmente de mujeres y varones jóvenes que buscaban opciones de sobrevivencia, convirtió al sector informal en una verdadera, aunque precaria, red de seguridad que acogía a los desempleados de los sectores público y formal, que no pudieron ser absorbidos por la empresa privada.

Si bien su crecimiento fue vertiginoso, el segmento informal no encontró en el sistema bancario una solución para desarrollarse económicamente. El acceso a los servicios del sistema financiero tradicional era restringido y altamente discriminatorio.

Las fundadoras de ONG FIE recuerdan que durante una de las reuniones previas a la creación de FIE, un importante ejecutivo de la banca afirmó que “a campesino que entra al banco le damos cinco segundos para que salga”. Esta situación no sólo era el reflejo de una realidad, sino de la negativa dominante de buscar el cambio. La estructura crediticia de las instituciones financieras era muy conservadora y poco eficiente ante las necesidades y las demandas de la micro y pequeña empresa.

No obstante de estar aislado del esquema bancario, este creciente sector contribuía decididamente a la economía nacional y a una precaria estabilidad social¹ a través de la generación de empleo e ingresos. La productividad crecía de forma constante y –sin contar con apoyo público– el sector se modernizaba por sí solo.

1 No puede soslayarse que Bolivia recibe la influencia de los eventos económicos, políticos y sociales que se suscitan en los países vecinos. Por esa época, Perú soportaba la violencia descontrolada de Sendero Luminoso, que se nutría de los altos niveles de desocupación y depresión económica en ese país; Argentina emergía de un largo período de gobiernos militares, que había debilitado el aparato empresarial del país; Chile y Brasil aún no se despojaban de la herencia de los gobiernos dictatoriales que soportaron por más de una década.

No trabajar para ellos,
sino con ellos y ellos...

María Victoria Rojas, asociada fundadora de ONG FIE, estaba convencida que los ejemplos internacionales, como el de Mohammad Yunus en Bangladesh, podían adecuarse al contexto boliviano.

El desafío de participar en la creación de una herramienta financiera accesible y distinta del esquema convencional y discriminatorio del sistema bancario de aquel entonces, era una necesidad.

“Creíamos que dándole la oportunidad, la gente iba a responder...”. “No trabajar para ellos, sino con ellos”, fue la premisa de una nueva militancia, aunque sabían que superar las limitaciones estructurales, tecnológicas y económicas no sería una tarea fácil. En la práctica, la otorgación de un crédito requería ir mucho más allá del simple desembolso de dinero.

Recuerda que al empezar el proceso de solicitud de un crédito, muchos de los clientes, especialmente las mujeres, no poseían carnet de identidad o lo tenían vencido, motivo por el que su ingreso y atención en alguna institución financiera era rechazado de antemano. Esta situación, en lugar de ser un obstáculo, fue un incentivo para que estas personas se convirtieran en ciudadanos conscientes de lo que significaba no sólo asumir la responsabilidad de un crédito, sino de su propio proyecto de vida. FIE apoyó en lograr la carnetización de quienes serían su futura clientela.

En sus orígenes, los programas de microcrédito en Bolivia estuvieron promovidos fundamentalmente por las ONG ligadas a –y financiadas por– agencias de cooperación internacional, bilaterales y multilaterales. Para iniciar actividades, los primeros programas de crédito que se pusieron en marcha contaron con un alto componente de subsidio consistente, básicamente, en una donación para la formación del capital inicial de la entidad.

Protagonista y pionera de esta etapa fue ONG FIE, que el año 1985 registra su fundación. Desde entonces la razón de ser de esa entidad sin fines de lucro, se enmarcó en la necesidad de dar respuesta y brindar soluciones a la situación de pobreza y marginalidad a través del acceso al crédito de una población empobrecida y excluida del sistema financiero convencional, apoyando de esa manera el desarrollo económico y social de grupos de escasos recursos mediante la otorgación de préstamos pequeños para financiar sus proyectos económicos.

A diferencia de otros programas de microcrédito en la región y de modalidades de otorgación de créditos como las de crédito solidario, banca comunal o la modalidad Grameen Bank, FIE optó por realizar operaciones a través del crédito individual, servicio que se complementó con capacitación técnica, previa a la otorgación del crédito. La opción por la vía individual fue por convicción institucional de no recurrir a formas diferentes a las convencionales (crédito individual) fieles a la visión de FIE de ver a la futura clientela como idónea a recibir un préstamo de la misma manera que aquella a la que se le aprueba un crédito en las instituciones bancarias. No cumpliría FIE su misión de actuar con equidad si su oferta era algo “especial” para una clientela considerada “informal”, con escasa educación y/o hasta con los usuales prejuicios hacia clientas mujeres.

Sistema financiero convencional VERSUS acceso al crédito de la población empobrecida

De acuerdo a Jorge MacLean:

“La banca convencional no ha trabajado con este tipo de clientes, fundamentalmente por tres razones:

1. Falta de garantías (reales),
2. Inexistencia de registros contables que dificultan la evaluación económica y financiera del cliente y
3. Por problemas de escala: prestar montos muy pequeños de dinero por unidad representa poca rentabilidad para el banco, por el costo que representa cada transacción de crédito”.

En ese sentido, “las ONG locales se constituyeron en una importante alternativa... elaborando sus programas crediticios sobre la base de experiencias similares efectuadas en otros países y poniendo en práctica tecnologías innovadoras de crédito”.

Microfinanzas en Bolivia: aportes y perspectivas
Santiago de Chile, agosto de 2005

Fundación de ONG FIE

FIE es una ONG denominada como: Centro de Fomento a Iniciativas Económicas. Inicialmente fue concebida, a mediados de 1984, por las que serían luego sus cinco fundadoras: María del Pilar Ramírez Muñoz, María Rosa del Pilar Velasco Granier, María Victoria Rojas Silva, Helga Beatriz Salinas Campana y María Eugenia Butrón Berdeja, quienes sumaron a sus ideales de transformación, su empeño tesonero, la mística de servicio a los sectores vulnerables y su persistente sensibilidad social.

ACNUR:

Punto de encuentro de cinco mujeres
bolivianas profesionales

El Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR) tiene como principal objetivo el de garantizar la naturaleza voluntaria del retorno de los refugiados de forma digna y segura. Así mismo, ha apoyado la reintegración de los retornados al facilitar su acceso a un cobijo y a servicios básicos como son la vivienda, la salud y la educación.

Referirse al ACNUR, aunque de manera muy sucinta, responde a la necesidad de contextualizar la historia de las protagonistas y fundadoras de ONG FIE por la sencilla razón de que fue en esta instancia donde, a través de la organización gestora en Bolivia, “CESEM”, todas ellas coincidieron profesionalmente en el año 1984.

Allí generaron muchas empatías alrededor de la problemática social sobre la que cada una tenía una particular preocupación. Ligadas por esta afinidad, descubrieron y sintieron la necesidad de ir más allá de un trabajo que era casi un voluntariado, y asumir una postura de indudable compromiso social con un sector de la población boliviana –tal vez más vulnerable que el grupo de refugiados– para el cual se impusieron la difícil tarea de encontrar soluciones verdaderas a problemas reales como la falta de acceso a fuentes de crédito formal.

Un año después, el 13 de noviembre de 1985, se fundó la ONG. El origen de FIE coincide con importantes cambios en el país, ocasionados a partir de la aplicación de la Nueva Política Económica por parte del gobierno, en su afán de controlar la hiperinflación². Rápidamente siguieron severas medidas de ajuste estructural con el consiguiente recorte del gasto social, el cierre de las empresas no productivas³, el incremento del desempleo⁴ y la cada vez más creciente “economía informal”. FIE abrió puertas en el momento preciso para dar una respuesta, aunque muy modesta, a ese contingente humano que en las ciudades empezaba a engrosar las filas de una economía informal, de trabajadores por cuenta propia y de la proliferación de miles de pequeños negocios y unidades productivas, hoy conocidos como el “sector microempresarial”.

Los primeros recursos: el largo camino hacia el BID

Entrar por la puerta grande, apuntar directamente al BID, era la lógica con la que comenzó un proceso de lobby que se materializó en la primera visita de la Coordinadora de la nueva entidad al Director por Bolivia en el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y por cuyo canal consiguió llegar hasta Kenneth Cole, encargado, en Washington, de la División de Pequeños Proyectos para Sectores Pobres en ese organismo multilateral. Inicialmente, el inédito planteamiento boliviano le pareció interesante, aunque muy diplomáticamente sugirió,

como requisito previo, la necesidad de ponerlo en práctica a través de proyectos piloto concretos con financiamiento previo al solicitado ante el BID, sugerencia que a ella le pareció legítima.

A su retorno, la atención de FIE se dividió en tres acciones fundamentales: i) organizar un espacio propio, ii) seguir el consejo de Cole en cuanto a la obtención de recursos y iii) gestionar la Personería Jurídica.

El punto de partida

La primera oficina que alquilaron resultó muy grande para lo poco que tenían. Sus primeros activos fueron un teléfono y una mesa de reuniones, treinta mil dólares de ahorros y la necesidad de contar con un nombre propio que les permitiera autonomía e independencia.

Paralelamente a estos primeros pasos, llegaron también las primeras donaciones. Oxfam América entró en el escenario de las contribuciones a FIE. La donación se materializó con 35 mil dólares dirigidos a la instalación de un taller de confección y tejidos para comunidades rurales. Richard Chase-Smith, oficial de Oxfam, se interesó en el proyecto porque vio en él una manera de fomentar la vida en el campo y evitar la deserción de los jóvenes buscando trabajo en ciudades y así garantizar la viabilidad de la vida, actividad y producción en zonas agrícolas.

2 El índice de inflación anualizado a agosto de 1985 había superado la tasa del 24000%.

3 Una de las medidas más severas fue el cierre de las empresas mineras, a causa de la caída de los precios de los minerales en el mercado mundial.

4 El gobierno utilizó el eufemismo de “relocalizados” para denominar a quienes eran desvinculados de las empresas estatales. La verdad es que al único lugar al que la mayoría fue relocalizada, fue a sus domicilios, sin una perspectiva de empleo asalariado. Hay que tomar en cuenta que desde la década de 1940, las principales empresas del país pertenecían al ámbito estatal, principalmente en los sectores de hidrocarburos, minería, electricidad, comunicaciones e industria alimentaria.

El proceso de capacitación se convertiría en uno de los pilares más importantes al inicio de sus operaciones. En 1985, estructuró su primer proyecto de corte y confección en la localidad de Ayo Ayo, desarrollando una metodología de enseñanza en la que la contabilidad y la administración eran las materias básicas para complementar el proceso de producción de prendas de vestir. El objetivo final era lograr en Ayo Ayo una empresa de confección de ropa para la población rural, que diera trabajo y sustento a la población joven, evitando su migración a las ciudades de La Paz y Oruro.

Crédito con capacitación

Ayo Ayo, localidad ubicada en la provincia Aroma, a 90 kilómetros de la ciudad de La Paz, fue también el nombre del primer proyecto en llevarse a cabo bajo la premisa “crédito con capacitación”. Al rescate de los usos y costumbres de cada lugar, para ONG FIE prevaleció la cultura propia de quienes se capacitaban y el diseño de un producto a su medida. La gente sabe lo que necesita, sabe lo que quiere, dijo su Coordinadora al explicar la importancia de escuchar a la comunidad en vez de imponerle un modelo o un producto.

Desde las épocas del CESEM, Lucila Morales, Presidenta de la Federación de Mujeres Campesinas “Bartolina Sisa” oriunda de Ayo Ayo, había exteriorizado la preocupación de su comunidad por la pérdida de jóvenes comunarios –mujeres y hombres– en su éxodo hacia las ciudades. Su idea de instalar un taller de tejidos y de confecciones en esa comunidad tenía la intención de fomentar el trabajo de estos jóvenes para que se quedaran en su lugar de origen. Con una interesante visión, pero sin recursos, la Federación buscó el apoyo de CESEM, apoyo que

canalizaron a FIE con los fondos de Oxfam América, 35 mil dólares para refaccionar la sede de la Sub-Central Campesina Sullcavi, Ayo Ayo, y otros 2.500 dólares de Diakonía, para la capacitación.

La capacitación estaba funcionando y se habían apropiado de lo aprendido...

María Eugenia Butrón asumió la capacitación de este primer proyecto de ONG FIE. Para ella, viajar constantemente a Ayo Ayo con el fin de capacitar en temas contables básicos como la planificación de un proyecto, las metas, el control de bienes, ingresos y egresos, era un placer que sólo se podía dimensionar con la asimilación y los resultados que reflejaban sus enseñanzas.

A un mes de haber iniciado el programa de capacitación, María Eugenia recuerda la primera (y tal vez una de las más significativas anécdotas de este periodo): “Había llegado el momento de hacer pagos. Para ello se debía rendir previamente un informe con los estados financieros sobre los cuales la comunidad estuvo aprendiendo a lo largo del mes. Yo debía estar presente para guiar el proceso porque se trataba del primer reporte y cancelación de salarios. Ese día tuve dificultades para llegar a tiempo. Eran dos horas de viaje y veinte minutos de caminata”.

Sin embargo, al llegar a la localidad vio que los comunarios habían realizado el proceso de una manera eficiente y ordenada: “estaba todo perfecto: recibos, talonarios, registros, organigrama, funciones especificadas en papel, con su letra”.

Ayo Ayo: El primer proyecto

En el año 1986, ONG FIE, además de estructurar su primer proyecto en Ayo Ayo, desarrollaba una metodología de enseñanza de contabilidad y administración para complementar el proceso de producción de prendas de vestir. La intención era que los destinatarios del proyecto –treinta y tres comunarios, tres por cada una de las comunidades de la Sub-Central Campesina Sullcavi, Ayo Ayo– estuvieran en condiciones de administrar, adecuadamente y en su propio beneficio, los recursos económicos que se estaban prestando. Había que tomar en cuenta que una mayoría de ellos era analfabeta y que aunque carecía absolutamente de conocimientos teóricos administrativos, el fruto de la práctica y de su trabajo les había brindado nociones sobre cómo conjugar esos elementos teóricos con la realidad.

Este primer diseño no hubiera estado completo si además no se tomaba en cuenta que a través del conocimiento y práctica de lo aprendido, el cliente fuera capaz de realizar su propia contabilidad, plantear sus objetivos, organizar su trabajo, asignar funciones y responsabilidades e incluso comercializar su producto.

Me incorporé a FIE en 1986 para formar parte del proyecto de confecciones y tejidos en Ayo Ayo

En su época de estudiante de la Carrera de Economía de la UMSA, Víctor Huanaco se caracterizó por su gran entusiasmo y predisposición para apoyar y participar en actividades culturales y deportivas.

Con ese mismo espíritu de colaboración, fueron muchas las veces que, voluntariamente, se dedicó a capacitar a jóvenes de provincias con el fin de orientarlos en la elección de una carrera universitaria.

Víctor recuerda que producto de la crisis económica, había mucha pobreza y desempleo, especialmente en el área rural “donde la mayoría de los habitantes de las provincias prácticamente estaban en el olvido”.

Poseedor de un oficio previo a sus estudios universitarios, su habilidad como sastre fue el puente entre él y la ONG FIE. Motivado por la situación de pobreza y escasez de oportunidades para jóvenes del área rural, empezó a trabajar en el proyecto de confección y tejidos en Ayo Ayo que, sin duda, para él ha sido “un desafío y al mismo tiempo una satisfacción por trabajar con jóvenes que tenían muchas ganas de aprender”.

Actualmente Víctor ocupa la Gerencia Regional El Alto, de Banco FIE S.A.



Murumamani: si no es para todos, no es para nadie

Murumamani, población campesina asentada en el municipio de Achacachi de la provincia Omasuyos, a 120 km de la ciudad de La Paz, deseaba, aparte de su tradicional dedicación al cultivo y comercialización de papa, incursionar en la producción de prendas de vestir en un taller de confección y tejidos para las mujeres.

“Yunta”, una ONG de desarrollo rural conocedora del éxito en Ayo Ayo, se contactó con FIE proponiendo repetir la experiencia en Murumamani a través de la Sección Femenina de la Cooperativa “WaraWarani Ltda”. Las duras condiciones en el sector del agro obligaban a sus pobladores a emigrar hacia las ciudades. Con la esperanza de lograr lo mismo que en la población de Ayo Ayo (evitar la salida de jóvenes en busca de oportunidades laborales), la Cooperativa se planteó la posibilidad de confeccionar ropa para luego comercializarla en localidades aledañas.

Sin embargo y aunque la idea era cautivante, no era de dominio ni iniciativa de los varones ni del segmento restante de la misma comunidad.

Empezamos a capacitar a jóvenes del campo para que no se vayan a la ciudad...

La intención era capacitarlos en tejido, bordado, corte y confección para que pudieran generar sus propios ingresos y así evitar que se vayan a la ciudad.

Angélica Tarqui había recibido, durante tres años, cursos de capacitación en el Centro Nacional de Formación Integral (CENAFI). La posibilidad de trabajar en Yunta, ONG dedicada por ese entonces a la distribución de semillas a comunidades del área rural, le abrió paso, un mes después, a una nueva oportunidad de trabajo totalmente diferente en otra ONG: FIE.

Y así, en su nuevo rol de capacitadora, para Angélica se empezaron a acumular una serie de recuerdos y anécdotas.

Los sacrificados viajes al área rural sin las condiciones adecuadas no estaban exentos de algo ameno que rescatar. Para Angélica, cada arribo o cada salida de la comunidad era una aventura a lo desconocido.



A diferencia de lo experimentado en Ayo Ayo, donde las once comunidades se pusieron de acuerdo para materializar su proyecto, en Murumamani, un grupo de mujeres no era representativo de la comunidad entera, ni suficiente para poner en práctica una intención que, en teoría, podía haber beneficiado no sólo al grupo de mujeres, sino también a sus familias.

Una concepción participativa que no admitía exclusiones provocó el rechazo al proyecto.

Si para la comunidad de Murumamani el éxito se medía a través de la producción y comercialización, y también mediante la disminución de los índices migratorios, para la ONG FIE la idea de limitar sus capacidades a un asunto de género demostró que, en la práctica, no eran así, ya que sólo las mujeres no podían decidir ser los sujetos de crédito, la decisión correspondía a la comunidad entera.

Estas primeras experiencias demostraron también las dificultades de conectarse con el área rural, además del requerimiento de dominar el idioma aymara.

Fue muy educativo para el equipo de FIE aprender de esta práctica donde cada persona manifestaba su opinión, buscando llegar a consenso. Si había alguna duda o pregunta a nuestro equipo, esta se traducía, tanto para nosotros como para los demás. Las reuniones duraban varias horas, después de las cuales se terminaba con un “aphtapi” al que todos contribuíamos.



Reunión/capacitación en la comunidad de Murumamani.

La foto es en Murumamani en la cual se ve, claramente, que para acordar cualquier cosa, los representantes de las comunidades se reunían con el equipo de FIE por varias horas, pidiendo la palabra de forma ordenada cada uno y una, para dar su parecer, sugerir algo, discrepar, etc.

Constitución de FIE en conformidad a las leyes bolivianas: Obtención de la Personería Jurídica

El Centro de Fomento a Iniciativas Económicas (FIE) fue constituido legalmente el 21 de abril de 1986, habiéndose aprobado su personería jurídica mediante la Resolución Suprema N° 201742 en ese mismo año.

Las principales políticas institucionales de ONG FIE eran:

- Apoyar a grupos de escasos recursos que generan ideas productivas por necesidades sentidas, donde el éxito de las mismas depende del grado de participación de los integrantes de estos grupos.
- Los proyectos a ejecutar deben tener un componente de capacitación para su mejor manejo y, al mismo tiempo, dotar a los grupos beneficiarios de mejores condiciones en la adopción de técnicas adecuadas.
- FIE deberá realizar el seguimiento del proceso de cada proyecto, verificando el cumplimiento de las actividades y, sobre todo, de los objetivos perseguidos.

Recursos humanos

Conformado por un grupo técnico profesional interdisciplinario de doce personas con amplia experiencia de trabajo, tanto en el campo de desarrollo

y promoción de grupos de escasos recursos, como en la dirección, administración y evaluación de pequeños proyectos productivos y de capacitación.

Métodos de acción

El objetivo institucional de FIE fue definido para apoyar el proceso organizativo de grupos y organizaciones de base mediante el fortalecimiento económico, a partir de la administración de proyectos productivos propios que mejoren sus condiciones de vida, económicas y sociales.

Para cumplirlo, la acción de FIE estaba compuesta de dos elementos fundamentales:

- El apoyo económico en forma crediticia de fomento.
- Un programa de capacitación y asesoría continuada dirigido a fortalecer la autogestión de los proyectos.

Al aprobarse un proyecto, se procedía a la búsqueda de financiamiento. De ser positivos los resultados, inmediatamente se procedía a la capacitación que coincidía con la organización y puesta en marcha de la unidad productiva para continuar luego con el seguimiento y la asesoría permanente al grupo.



En lo que se refiere a proyectos concretos, en esta primera etapa, FIE logró el financiamiento y la capacitación de diversas fuentes: Oxfam – América, Diakonia, CEBIAE, ANED, SEAPAS, donaciones locales que fueron destinados a ocho proyectos productivos: dos talleres de manufactura de vestimenta, un proyecto de pesca en tres comunidades campesinas del departamento de La Paz, un proyecto de elaboración de mermeladas, un servicio de fotocopias, un taller de confección y reparación de calzados, un taller de metalmecánica y un proyecto agrícola de explotación de goma en el Beni. Es así que inicialmente se comenzó apoyando con créditos a grupos (pescadores, crianza de chanchitos, mineros relocalizados, etc.).

Los logros alcanzados en esta breve etapa inicial demostraron la capacidad de poner en práctica “proyectos concretos con financiamiento previo al solicitado ante el BID”, tal como lo había sugerido el encargado de la División de Pequeños Proyectos del BID, Kenneth Cole.

El primer financiamiento del BID

A mediados de 1987, el BID aprobó la solicitud de ONG FIE por \$us500,000 para créditos al sector de la microempresa⁵ y \$us163,000 para asistencia técnica no reembolsable, en las áreas de crédito, administración y capacitación, así como para visitas

a instituciones de microcrédito en diferentes países de Latinoamérica. El desembolso se realizaría meses después⁶.

Con el nuevo fondo para créditos, ONG FIE no sólo tenía la suficiente capacidad como para iniciar las operaciones crediticias, sino también para contar con personal técnico idóneo en el diseño de los servicios de crédito, capacitación y asistencia técnica. Todo lo experimentado con anterioridad a este hecho fue valorado como una etapa de “profundo aprendizaje”.

Las fundadoras de la ONG asumieron diferentes roles y responsabilidades, tales como las relaciones institucionales con otras organizaciones, nacionales y del exterior, la conducción de las actividades de capacitación, las tareas de administración y contabilidad, que correspondían a una entidad muy pequeña y precaria en sus esquemas administrativos, la difusión y mercadeo del servicio que se ofertaba a la comunidad, así como la preparación y revisión de proyectos, aspectos legales e historial de la clientela.

En 1988, gracias al fondo destinado a la Asistencia Técnica, se contrató a Elizabeth Nava, Ricardo Villavicencio y Nancy Ventiades, quienes estuvieron a cargo de la formalización de las áreas de crédito, seguimiento y capacitación respectivamente.

5 El préstamo del BID debe ser cancelado en 40 años (1987-2027), con el interés anual del 1% y en moneda local.

6 Cuando la solicitud de financiamiento a FIE estaba siendo considerada en Washington, se conoció la noticia que el programa ACCION Internacional había llegado a Bolivia, con el apoyo de USAID, para empezar un programa de crédito solidario, que contaba con el respaldo político y económico de la Confederación de Empresarios Privados y fondos de crédito otorgados por el BID. Ello dio lugar a la Fundación de Promoción de la Microempresa (PRODEM), que comenzó a operar en 1986.

El programa era muy diferente a lo que muchos imaginan...

Mi trabajo en FIE inicia en abril de 1988, recuerda Elizabeth Nava.

En ese entonces, la única oficina de la entidad se situaba en el tercer piso de una casa en la calle Cañada Strongest, en el barrio San Pedro. “Llegué gracias a una invitación directa de la ONG FIE con la aceptación y financiamiento del Banco Interamericano de Desarrollo, del componente no reembolsable, para que ese consultor desarrolle el programa de crédito de FIE”.

Elizabeth Nava recuerda que ella personalmente participaba en la colocación y cobranza de créditos, probando la metodología del microcrédito individual. Esta modalidad de crédito individual era nueva para el sector microfinanciero ya que otras entidades aplicaban programas de “crédito solidario” (PRODEM) o bien “asociativos comunitarios” (ANED).

“No teníamos sistemas, el control de los planes de pago se hacía de forma manual –mediante kardex– y teníamos que hacer turnos para usar una única computadora... Utilizábamos un cuaderno para el registro de operaciones”.

Luego del primer mes de colocación, ¡comenzó la angustia de esperar que los clientes vengan a pagar!

“Yo conocí en forma personal a esos primeros 200 clientes, sabía sus nombres, sus actividades y dónde vivían” afirma Elizabeth.

En esta etapa, el crédito promedio era de \$us 500 y estaba destinado exclusivamente para actividades productivas, no de comercio.

Desarrollo de una metodología de crédito apropiada

Los primeros pasos estuvieron abocados a desarrollar una metodología de crédito ajustada a los requerimientos de la clientela. Así mismo, se iniciaron programas de capacitación en las áreas de contabilidad, costos y marketing. En sus inicios, el entrenamiento se convirtió en una característica importante de la oferta de ONG FIE.

El programa de crédito de FIE inició sus operaciones en La Paz, ofreciendo líneas de crédito para artesanos y productores. La principal diferencia con la competencia era la tecnología: el crédito individual. Por otra parte, la tasa de interés resultaba la tercera parte de lo que cobraban las otras instituciones. Esto, por los requisitos del programa de Pequeños Proyectos del BID.

Una condición que había impuesto el BID al momento de la otorgación del préstamo a FIE era que los \$us500,000 debían colocarse en un lapso no mayor a los tres años. ¡FIE logró colocar la totalidad en un año! El éxito alcanzado sorprendió a todos más aún porque no se había elaborado campañas de publicidad. La oportunidad que ofrecía FIE, el trato que recibían los clientes, entre otros factores, trascendieron “boca a boca”, rápidamente. “En escasos meses de funcionamiento habíamos ganado la confianza de nuestra clientela tal como lo demostraba la afluencia masiva a nuestras oficinas y las largas colas para solicitar créditos”, afirman las asociadas.

Otro requisito del BID fue que, si bien los créditos se negociaban en las oficinas de FIE, los desembolsos y pagos (amortizaciones de capital e intereses) debían efectuarse en una entidad bancaria. Fue muy difícil conseguir un banco que quisiera dar este servicio, aun recibiendo un pago por hacerlo. Se logró convencer a un banco pequeño que buscaba clientela para la apertura de cuentas corrientes y ahorro de sectores antes no atendidos por esa entidad, para lo cual habían lanzado una campaña publicitaria radial. Sin embargo, en ocasiones acudían clientes que requerían un crédito, –no abrir una cuenta de ahorro–, y el banco cordialmente los enviaba a la dirección de FIE. Gracias a este acuerdo llegaron algunos clientes sin necesidad de incurrir en gastos de promoción o publicidad.

Sujetos de crédito en lugar de sujetos de beneficencia

La recomendación de los consultores Villavicencio y Nava, recientemente incorporados para crear un programa de microcrédito más eficiente e innovador que el que se manejaba hasta entonces, venía simplemente a reforzar lo que la Coordinadora de la ONG había rechazado desde un principio: el crédito “solidario” o en grupo, resultado de la metodología del Banco Grameen y Acción Internacional.

El crédito solidario implicaba exigir a la gente de escasos recursos que se unieran en grupos de al menos cinco personas y se garantizaran entre sí. Por un lado era dudar de la capacidad de las personas de generar sus propios recursos a partir de un préstamo y, por otro, significaba negarle a la institución la posibilidad de establecer lazos de confianza y acercamiento con sus clientes.



Si bien la metodología grupal y solidaria era una forma de reducir costos de operación, a FIE lo que le interesaba y preocupaba era acoger a esos emprendedores y emprendedoras sin forzarlos a formar grupos que, más que por solidaridad, se conformaban por la necesidad de acceder a un crédito. Es más, la metodología misma ya tipificaba a estas personas de necesitar una modalidad “especial” que las caracterizaría como personas incapacitadas para hacer frente a un crédito, siguiendo las prácticas bancarias usuales. Para FIE era de primordial importancia demostrar que, por muy pequeña que fuera la actividad generadora de ingresos, en la mayoría de los casos “informal”, si ésta iba bien y generaba excedentes para pagar las cuotas del dinero prestado, no había razón de “bancarizarlos” fuera de lo que nuestras leyes permitían: un o una garante personal, solvente.

La garantía resultaba de la evaluación de las posibilidades reales que cada persona ofrecía según su actividad. Si bien en un principio el crédito fue concebido sólo para mujeres, pronto la apertura de este servicio se hizo accesible para productores, básicamente familias, priorizando el crédito a mujeres y también a comerciantes. Para este servicio la entidad adoptó una estructura similar a la bancaria, pero con procedimientos mucho más simples y accesibles a la cultura y al lenguaje de su clientela, en especial los contratos, que si bien eran elaborados tal como era usual en la banca, su lenguaje era más claro y accesible. La comunicación era muy importante ya que aportaba valiosos datos para conocer e interactuar mejor con la clientela y plantearle el mejor plan de crédito para sus necesidades, con información clara y simple sobre las características del crédito.

Identificado con la visión de FIE

Ricardo Villavicencio, Licenciado en Administración de Empresas, se sintió inmediatamente identificado con la visión de la entidad sobre la cual había investigado a partir de la convocatoria al cargo de Asesor Técnico.

“Noté cierto tipo de cualidades personales en la organización; cualidades impregnadas de un conjunto de ideas que en la teoría se denominaba ‘visión misionera’, pues ninguna de las fundadoras tenía experiencia financiera”.

Distante de las grandes burocracias y de estructuras complicadas, la ONG era aún una entidad que a él le parecía “muy cálida, muy familiar y muy cohesionada; con mucho ímpetu”, valores que además de brindarle oportunidades profesionales, se amoldaban a su tranquilo temperamento y forma de ver las cosas.

Una vez dentro (1988) y consciente no sólo de sus nuevos desafíos, sino también de la calidad humana del entorno que lo rodeaba, a Ricardo no le fue difícil hacerse parte del equipo que lo esperaba para iniciar la “remodelación” de la entidad. Una de las primeras medidas fue fortalecer el crédito individual y posesionar el término “empresario”, muy desprestigiado por aquel entonces.

Tiempo después se dio inicio al programa FOCRECO exclusivo para mujeres: Fondo de Crédito de Comercio y apoyo a mujeres. Este programa estuvo a cargo de María Victoria Rojas quien recuerda que “se notaba la diferencia porque los productores eran serios y las mujeres comerciantes muy bulliciosas”.

Más allá de una visión comercial, para las fundadoras de FIE, la intención era dar un servicio similar al de la banca comercial dejando atrás el estigma paternalista de las donaciones. Era la única manera de que el mundo viera que era posible hacer de las personas “sujetos de crédito” en lugar de “sujetos de beneficencia”.

La primera cliente FIE

La primera clienta comerciante con quién se inició el crédito individual, fue la señora Severina Cusi, comercializadora de coca a Bermejo, Tarija, para el acullico de los productores y peones en los cultivos de caña de azúcar, allí y en la frontera con Argentina. En el viaje de retorno a La Paz, traía aceite y otros productos de consumo popular que se producían en Argentina. Su primer préstamo fue de \$us500. Varios años después, cuando la ONG FIE ya era Fondo Financiero Privado, llegó un día a depositar \$us5,000 en una cuenta de ahorro. Había podido, además adquirir una vivienda en Bermejo desde donde continúa haciendo crecer su negocio. Se le dijo que en Bermejo ya teníamos oficina y que podía haber hecho el depósito ahí. Contestó que quería que viéramos lo que había podido lograr a partir de ese su primer préstamo de FIE!



Severina Cusi, primera cliente de FIE.

Los primeros años

En 1990, FIE solicitó al BID un nuevo préstamo de \$us500.000 el cual fue rápidamente aprobado. Así mismo, dada la demanda de fondos, se comenzó a buscar y gestionar otras fuentes de financiamiento.

Del primer financiamiento, el BID había asignado un monto para visitar experiencias de microcrédito en otros países. Se visitaron entidades en Uruguay, Colombia, Perú y Chile, donde pudieron constatar que eran muchas las instituciones que trabajaban con crédito grupal, hecho que no incidió en un cambio de políticas en FIE. Al contrario, se fortaleció la idea de continuar con crédito individual. Sin embargo, conocer estas experiencias de otros países de la región, con apoyos diversos al también llamado “sector informal urbano”, sirvió para agudizar la inventiva en FIE y mejorar nuestros hábitos de atención, de

evaluación de la capacidad de pago, conocer mejor a las familias de la clientela y sus diversas necesidades familiares que pudieran incidir en dificultades o bonanzas, a la hora de repagar sus créditos. Fue muy importante también que el personal de FIE tome verdadera conciencia de a quienes iban los créditos fruto de sus evaluaciones, conocer de cerca las necesidades cotidianas del cliente y comprender en una cabal dimensión la importancia de su “trabajo”, no solo como el lugar que le permite recibir el sueldo mensual. Ver, además, la realidad del país y cómo, de forma personal, se estaba apoyando a mejorar las condiciones de vida de la clientela a su cargo.

Fueron años marcados por el esfuerzo, la austeridad y, sobre todo, el compromiso, tanto de las asociadas fundadoras como del personal que se fue incorporando a la institución.



Personal de ONG FIE en el año 1990.

La familia FIE: el grupo humano inicial

Entre 1988 y 1990, nuevos profesionales se fueron incorporando a FIE.

Óscar Vedia, inicialmente en créditos, estaría luego a cargo del área de asesoramiento, supervisión y seguimiento de proyectos. Actualmente es Gerente Comercial en Banco FIE.

Roxana Nava en el área de administración, a poco de ingresar a FIE asumió el proceso de inspección y auditoría externa del BID. Cuatro años después se haría cargo de la agencia de Santa Cruz. Fue Gerente Regional Santa Cruz-Beni hasta 2015.

María del Carmen Nava, ingeniera de sistemas, diseñó el primer sistema de control de la mora en cartera. José Luis Fernández, apoyó en Capacitación y créditos para asociaciones. María Ponce desempeñaba las funciones de Secretaria.

A fines de 1990 se incorporó Guillermo Guerra estableciendo las primeras incursiones en la ciudad de El Alto para tiempo después trasladarse a Oruro con la misión de crear la presencia de FIE en ese departamento. Posteriormente fue enviado a Buenos Aires para la apertura de FIE Gran Poder.

Microfinanzas en Bolivia

De acuerdo a Ramón Ynaraja Ramírez (2000) “...en 1999 el Instituto Nacional de Estadística de Bolivia (INE) estimó que cerca de 1.500.000 personas trabajaban en el sector informal de la economía (sobre una Población Económicamente Activa [PEA] de 3,1 millones de personas), aportando un valor agregado al PIB del país que se estimó entre un 15 % y un 20 %. El ritmo de crecimiento de la PEA fue del 4,69 % en 1999. Así, el INE estima que el sector informal de la economía suponía en ese momento, en términos de empleo, cerca de un 65 % de la población total empleada del país. Por otra parte, y según datos de la Cámara Nacional de Industrias de Bolivia, en 1999 un 92 % de las empresas existentes en el país ‘eran micro y pequeñas empresas’”.

“...Ante este panorama, surgió en Bolivia la iniciativa del microcrédito como servicio dirigido inicialmente a la economía informal urbana de bajas rentas que tradicionalmente se encontraba excluida del sistema bancario formal...”.

*Bolivia: una experiencia en microfinanzas
Boletín Económico de ICE N° 2645 (junio, 2000)*

Hacia la transformación

Durante el año 1990, el BID inició conversaciones con el Gobierno de Bolivia sobre un Programa Global de Microcrédito que ya se había constituido en otros países de la región. Esto presentaba un objetivo doble: ampliar el acceso de la microempresa a los servicios financieros y fortalecer la capacidad de las instituciones financieras para atender el sector microempresarial. Los resultados de los programas

de microcrédito, observados por el BID y otras “agencias internacionales de apoyo al desarrollo” habían cambiado la forma en que antes se veía a lo que se llamó el “sector informal urbano”.

En Bolivia, surgen diferentes propuestas relacionadas al tema como el planteamiento de Marcos Nusinkis de la Fundación Sartawi quien propone la creación de un Banco de Desarrollo a partir de las experiencias de FIE, el Servicio Financiero Rural Sartawi, ANED y otras.

Por su parte el gobierno, con el apoyo del BID, recibe a la consultora Internationale Projekt Consult (IPC) de Alemania, para asesorar a la entonces Superintendencia de Bancos de Bolivia en temas de regulación financiera. Entre los temas de interés están las microfinanzas y cómo éstas deben y/o pueden ser parte del sistema financiero.



El Programa Global de Crédito

El Programa Global de Crédito para la Microempresa del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) es un capítulo importante en la historia del desarrollo de las microfinanzas en América Latina. El Programa provee financiamiento a los bancos comerciales y otros intermediarios financieros formales, para facilitar su ingreso al mercado microempresarial. En su momento fue el programa microfinanciero mayorista más grande de América Latina.

El BID ha diseñado y ejecutado 17 programas globales en 12 países de América Latina. De 1990 a 2001, el BID aprobó \$us534 millones en financiamiento para estos programas y desembolsó más de \$us356 millones a través de instituciones de segundo piso. A su vez, estas instituciones concedieron préstamos a más de 100 intermediarios financieros de primer piso y a casi medio millón de microempresas. Un mecanismo de préstamos a intermediarios de este tipo en teoría puede canalizar eficazmente más recursos al sector micro empresarial que las operaciones independientes más pequeñas y es, por lo tanto, un modelo muy atractivo para los organismos de desarrollo interesados en producir un gran impacto y al mismo tiempo simplificar sus propias operaciones.

*Los pormayores de las microfinanzas:
Experiencias de programas de
segundo piso en América Latina*

Berger, M.; Beck A. y Lloreda, M. L.
Washington, 2005



Claus Peter Zeitinger de IPC tomó contacto con las instituciones de microfinanzas (IMF) en Bolivia y opta por trabajar con FIE en lo que después se perfila como su propio objetivo de controlar una ONG de microcrédito para “transformarla en entidad regulada”. Ofrece fondos de la GTZ para este propósito y exige una serie de cambios internos en la composición de la asamblea, dirección, control y otros condicionamientos que no son aceptados por la Asamblea de FIE.

En abril 1991, FIE se enfrenta a la renuncia de una de sus asociadas fundadoras, Pilar Velasco, quien organiza con IPC la ONG ProCrédito para llevar adelante el objetivo de Claus Peter Zeitinger.

Negarse al fracaso

Cuando Roxana Nava llegó a la ONG FIE no imaginó lo lejos que llegaría esta incursión. El trabajo que de ella demandaba la ONG era un reto. El desafío principal era “negarse rotundamente al fracaso”. Como menciona Roxana, “FIE es el resultado del trabajo de muchas personas” que se han apropiado de la organización, de su visión y de su misión en el día a día, en la operativización de los objetivos y de las estrategias, pero más que todo en el contacto cotidiano con sus clientes, sus necesidades y sus historias de emprendimiento y de éxito.

Factores como la renuncia de Pilar Velasco y el alejamiento temporal del país de Pilar Ramírez, por motivos personales, impulsaron a la Asamblea a realizar un cambio en la conducción de la entidad y se invitó a Enrique Soruco a asumir la Presidencia de la ONG.

Una institución con vocación de servicio

En un principio, la presencia de Enrique Soruco como Presidente de la entidad estuvo dirigida a desvirtuar las denuncias de manejo discrecional que Zeitenger se encargó de difundir en el ámbito de las agencias de cooperación internacional ante la negativa de FIE de participar en su proyecto.

Su carácter pausado y tranquilo le permitió ver la coyuntura desde el punto de vista de la oportunidad: “Si la negativa de la ONG a supeditarse a esas exigencias externas había generado ese tipo de reacción, era porque la oferta de la institución era interesante y, por tanto, valía la pena continuar en la misma línea, profundizando el proyecto”, recuerda Enrique.

Vinculado previamente con la institución a través de proyectos de comercialización con un grupo de artesanos, Soruco se sentía familiarizado con algunas actividades y pronto se involucró con el marco de acción del grupo de trabajo. “Esta era una institución con una enorme vocación de servicio a la sociedad (comunidad), pero sin la logística con la que estaba familiarizado”.

La transición: de ONG FIE a Fondo Financiero Privado (1991-1998)

Los años 1991, 1992 y 1993 son años muy difíciles para el equipo de FIE. Había que manejar los dos programas, hacerlo con enormes desventajas en cuanto a disponibilidad de fondos⁷, sensación de desventaja frente a los dos programas (PRODEM y ProCrédito) que crecían aceleradamente. PRODEM ya estaba organizando lo que sería Banco Solidario⁸ e instalaron la nueva institución a lado de las oficinas de FIE. Poco después buscaron también ocupar el edificio donde estaban las oficinas de la ONG, a quien se comunicó que debía desalojar el inmueble a la brevedad posible, incidente que pareció entonces un golpe más a una ya precaria situación institucional. La clientela ya conocía la oficina y un cambio de dirección y el consiguiente traslado implicaba gastos y la inseguridad de poder encontrar ambientes adecuados en la misma zona. Fueron días muy desalentadores y de mucha soledad.

No obstante el obstáculo planteado y la necesidad de adoptar medidas urgentes, FIE decidió no buscar una nueva oficina sino un terreno donde edificar la casa propia. De la sensación de infortunio FIE se nutrió de una enorme energía motivada por la posibilidad de ser propietaria de su inmueble. Sería pequeño y con demasiadas limitaciones, sin embargo si la ONG iba a ser desalojada, lo haría trasladándose a una oficina propia.

7 La aprobación de una segunda solicitud al BID tardó más de lo deseado.

8 Banco Solidario empezó a funcionar como el primer banco comercial dedicado a las microfinanzas en enero de 1992.

Se encontró un terreno en venta, a muy pocas cuadras de la dirección que debía abandonar; el precio era razonable y de forma inmediata se comenzó a construir un edificio de cuatro pisos y medio, adecuado a las necesidades de una institución financiera que tendría que cumplir con los requisitos de la autoridad bancaria para operaciones de ahorro y crédito. En enero de 1993 FIE estrenó sus oficinas en el edificio nuevo y lo hizo invitando a aquellas personas que la habían apoyado todos esos años y, por supuesto, a sus clientes más antiguos con quienes fue una verdadera alegría celebrar ese nuevo logro. “Les va ir muy bien, porque nosotros hemos visto como poco a poco han ido creciendo”, dijo una de ellas cuando paseaba por los flamantes espacios del edificio.

En ese edificio empezó a funcionar la ONG con sus dos programas. La actividad de microcrédito aumentaba en volumen y en número de clientes atendidos por cada evaluador/a, y se introdujo la modalidad de leasing con buenos resultados. A su vez, el personal de capacitación introducía nuevas modalidades de intervención en esa área, como ser programas de riesgo compartido, de subcontratación, y capacitación en producción con un taller de confección industrial que funcionaba muy cerca de las oficinas de FIE.

En 1994 se aprobó la Nueva Ley de Bancos y Entidades Financieras⁹ la que incorporaba, por primera vez, a las entidades no gubernamentales

que estaban otorgando créditos y la modalidad de Fondos Financieros Privados, en base a programas de microcrédito de este tipo de entidades. Sin embargo, bastante antes de la aprobación de la Ley de Bancos, FIE ya se había puesto a considerar el tema de la formalización encargando a los consultores Careaga, Gottret y Nogales el estudio de factibilidad para una entidad bancaria¹⁰.

Un primer resultado de este estudio fue la introducción de FIE, por parte del consultor Careaga, a los dueños y ejecutivos del Banco Santa Cruz, la entidad bancaria más grande de Bolivia. Una visita de estas personas a las oficinas de FIE en La Paz y los resultados del estudio y otra información obtenida, les animó a plantear la creación conjunta de un Banco Departamental¹¹ para La Paz, en base a la experiencia y metodología de FIE. El Banco de Santa Cruz tendría el 51% de la nueva entidad, pero FIE tendría a su cargo la administración del Banco Departamental, el cual rápidamente se pensó podía llamarse “Gran Poder”¹². Se deliberó mucho sobre esta posibilidad al interior de la Asamblea de asociados/as de FIE, conscientes que se analizaba la unión a un gigante y que posiblemente la ONG desaparecería con el tiempo, el Banco Santa Cruz aprendería la metodología microcrediticia, introduciría una amplia gama de servicios que FIE no había desarrollado y “arrinconarían” a la entidad aún con su 49% de participación. No obstante, se pensaba que era una buena oportunidad para consolidar lo que con tanto esfuerzo se había logrado, por lo que

9 Ley No. 1488.

10 El 14 de noviembre de 1991, se suscribió el contrato de consultoría con la firma Careaga, Gottret & Nogales, para la elaboración del estudio de factibilidad de un banco comercial.

11 Modalidad de formalización de los programas de microcrédito de organizaciones no gubernamentales considerada por la legislación bancaria antes de la dictación de la Ley de Bancos que incorpora la figura de fondos financieros privados.

12 La fiesta del Señor del Gran Poder, en junio de cada año, es símbolo claro del poder económico de una clase social paceña a la cual aspira llegar gran parte de la clientela artesanal de FIE.

se decidió continuar conversaciones con el Banco Santa Cruz para avanzar con la idea. La misma no se concretó puesto que la Nueva la Ley de Bancos y Entidades Financieras no permitía que una entidad financiera fuera accionista de otra entidad financiera.

Dos resultados inmediatos surgieron de esa idea de alianza: concretamente, se facilitaron líneas de crédito en el Banco de Santa Cruz y más importante aún, la noticia de la posible alianza con el banco más grande del país, puso a FIE en el mapa de otros grupos de interés y de las autoridades bancarias de esa época. De alguna manera también, la sensación de poder “desaparecer” en el tiempo, cohesionó internamente y generó la energía suficiente para empezar a imaginar un Fondo Financiero Privado a partir de sus propias fuerzas.

Por otra parte, quedaba en evidencia que la propuesta desarrollada por FIE a partir del ingenio y esfuerzo propios, era tan competitiva como las modalidades implantadas en el país de la mano de ACCION y la IPC. Sin embargo, era importante alcanzar “tamaño” para que la competencia entre esos programas ocasione la gestión de servicios crediticios altamente eficientes, posibilitando que las mejoras registradas contribuyan a que la clientela capitalice esos beneficios en el crecimiento y la consolidación de sus actividades económicas. Para alcanzar tamaño, era imprescindible que FIE asegure al acceso al ahorro de las personas, propósito que sólo sería posible logrando la licencia de funcionamiento como entidad regulada por las autoridades competentes del país.



En 1995 se presentó una primera solicitud para Fondo Financiero Privado con un paquete accionario donde la ONG FIE tenía 95% de las acciones y el 5% restante serían acciones de cuatro personas allegadas a FIE¹³. La solicitud no prosperó, por cuanto los accionistas propuestos no calificaban al criterio de “solvencia patrimonial” que se exigía para una entidad financiera regulada.

Ese rechazo no desalentó a la ONG FIE. Se había desarrollado un buen producto, el asunto era de encontrar inversionistas privados –empresarios conocidos– que se interesaran en participar en un proyecto de microfinanzas. Una de las agencias financiadoras de FIE, la Cooperación Técnica Suiza (COTESU), con quien compartíamos nuestras vicisitudes y que también apoyaba al proyecto similar de ProCredito¹⁴, aseguró su participación para facilitar la formalización y ofrecer una cara de cooperación internacional ante la inversión privada que miraba a este tipo de actividad con mucho escepticismo¹⁵.

13 M. Pilar Ramirez, Sonia Méndez, Rosario Jordán y Eduardo Benavidez.

14 ProCredito abrió puertas como Fondo Financiero Privado Caja Los Andes en mayo de 1996.

15 La participación de COTESU (hoy COSUDE) fue muy importante en esos momentos. Se contaba con ofrecimientos de participación de otros donantes o de entidades de financiamiento ligadas a organismos de cooperación internacional, pero ésta sería posible sólo después de haber constituido la entidad regulada.

Paralelamente a esta búsqueda de socios privados, FIE confrontaba permanentes problemas de liquidez. Se habían agotado los fondos del BID y otras donaciones, y no era posible atender la creciente demanda de microcréditos que llegaba a las oficinas de la entidad. Es más, si bien el primer estudio de factibilidad mostraba un panorama alentador, la formalización sería posible en tanto se demuestre autosostenibilidad y capacidad de cobertura. Por ello, era imprescindible contar con liquidez y la suficiente para atender con “oportunidad y suficiencia” a la clientela. Los fondos de donación o créditos blandos ya no eran posibles de obtener; FIE era ya lo suficientemente grande para no buscarlos. Fuera de la línea de crédito del Banco de Santa Cruz, la cual no era muy cuantiosa, no había disposición de la banca comercial local de otorgar préstamos a una asociación civil sin fines de lucro.

En esa época se gestionó la obtención de dos pequeños fondos de garantía de entidades europeas¹⁶ con lo cual fue posible obtener los primeros préstamos de bancos locales que no fueran el Banco de Santa Cruz. No obstante contar con los fondos de garantía extranjeros, los bancos exigieron mejorar las garantías, para lo cual ninguna de las asociadas dudó en hipotecar sus propios inmuebles¹⁷. Otra fuente importante de fondos, en esa época fue FundaPro. Para obtener sus fondos se tuvo que superar una rigurosa evaluación financiera y de proyección estratégica, análisis que afianzó la confianza interna así como del ente financiador sin el cual mucho de lo alcanzado en tamaño de cartera y cobertura, quizás no hubiera sido posible. El acceso a todos estos

fondos y el poder cumplir con la demanda, ubicó a ONG FIE en una posición financiera que ya permitía aspirar a la formalización.

Durante sus primeros diez años, ONG FIE había experimentado un crecimiento extraordinario, de manera que el programa de crédito alcanzó un hito significativo de autosostenibilidad financiera mucho antes de lo previsto.

Cifras del crecimiento continuo ONG FIE

Durante sus primeros diez años, FIE otorgó 100.194 créditos y desembolsó alrededor de \$us29.8 millones. Constituyó una Cartera de \$us12.7 millones y cerró sus operaciones crediticias con 23.344 clientes, distribuidos en cuatro líneas de crédito: producción con préstamos individuales para productores y artesanos; comercial con préstamos individuales para comerciantes; préstamos para asociaciones con productores o pequeños manufactureros, y la línea de crédito de leasing (arrendamiento).

El préstamo promedio estaba alrededor de \$us688.60. Considerando que los clientes tenían ingresos mensuales promedio menores a \$us200, un préstamo de \$us688 era una inversión mayor. El número promedio de clientes por evaluador era de 336 y su portafolio promedio era de \$us173.605.

A través de los años FIE expandió sus operaciones de servicios financieros a siete oficinas regionales contando con catorce agencias, en las ciudades de Cochabamba, El Alto, La Paz, Oruro, Potosí, Santa Cruz, Sucre y Tarija

16 RAFAD, de la Unión de Bancos Suizos y SOS Faim de Bélgica, quienes asumían que con los avales otorgados, FIE podría apalancar préstamos en una relación mayor a 1,5.

17 Ese comportamiento también fue asumido por el Presidente, que no era asociado a FIE.

Sin embargo, este crecimiento se tradujo también en el incremento de requerimientos de servicios por parte de la clientela y, en ese aspecto, FIE sentía la presión y los efectos de los recursos limitados a los que accedía, lo que se traducía en la falta de capacidad para satisfacer adecuadamente las demandas de los clientes. También se veían restringidos los planes de expansión y apertura de nuevas agencias.

Se hacía necesario investigar nuevas fuentes de fondos para resolver los problemas de liquidez, analizar con objetividad las oportunidades y desafíos que significaría la transformación en Fondo Financiero Privado, además de prepararse para afrontar nuevas amenazas de una competencia muy agresiva¹⁸, junto con la posible entrada de los bancos con oferta de servicios financieros a la micro y pequeña empresa,

Las opciones que se presentaban eran básicamente tres:

1. FIE podría continuar operando como una institución sin fines de lucro y competir con otras instituciones no lucrativas por los escasos recursos financieros otorgados por las organizaciones internacionales.
2. FIE podía transformarse en banco y disponer de las ventajas de operación de las instituciones financieras formales, ofertando nuevos servicios financieros como ser las cuentas corrientes y las cajas de ahorro, préstamos y otros servicios internacionales.

3. FIE podría seguir el nuevo camino ofrecido por la Superintendencia: convertirse en un FFP, opción que le permitiría ofrecer productos de ahorro que podrían atraer nuevos fondos para su programa de créditos.

El Presidente de la ONG y la Gerente de Créditos recomendaron la necesidad de transformarse en un Fondo Financiero para que la metodología de microcrédito individual desarrollada tenga impacto en el mejoramiento de las condiciones crediticias. Las dimensiones que había alcanzado durante sus doce años de servicio la “obligaba” a ser una entidad regulada, sobre todo si a partir de ello permitían que su clientela, hombres y mujeres que trabajaban por cuenta propia, pudieran también ser ahorristas en FIE y no sólo prestatarios.

En simultáneo, se continuó la tarea de identificar personas a quienes proponer una participación como accionistas en un proyecto de microfinanzas. Una persona que había sido generosa con FIE en alguna oportunidad y que había facilitado fondos “en préstamos” se brindó a respaldar el esfuerzo. Siendo la hermana¹⁹ de uno de los industriales más conocidos en el país, era una magnífica futura socia. Además que conocía a las asociadas desde el principio de FIE y compartía la misión de atender a sectores de escasos recursos. Los montos aportados no eran muy significativos; se necesitaba aun más de ese dinero “doliente”.

¹⁸ En La Paz se había instalado Financiera Acceso, utilizando la metodología del credit scoring, ocasionando el sobre endeudamiento de la clientela de las entidades de microcrédito debido a su errónea aplicación.

¹⁹ Irma, hermana de Raúl Adler Kavlin, accionista de la Compañía Nacional de Tabacos.



Sorpresivamente, el abogado que había preparado y gestionado la personería jurídica de la ONG²⁰, tomó contacto con la entidad para consultar sobre la posible participación de un inversionista importante en el proyecto que analizaba FIE. Se trataba del señor Carlos Johnson Limpías, ex dueño de la Cervecería Paceña, que tenía un hijo terminando una Maestría en banca de desarrollo en Washington, DC y a quien podría interesarle las microfinanzas y así volver a Bolivia. Efectivamente, poco después llegó Carlos hijo y se integró a trabajar en FIE, primero en la actividad de colocación de créditos y después como asesor/colaborador de la Presidencia. En ese tiempo aseguró su participación como accionista, que fue definida en un 25%. Este 25% se dividiría en la persona natural del Sr. Carlos Johnson y la

Fundación Johnson, una entidad sin fines de lucro que constituirían a raíz de su inversión en el FFP-FIE. Al iniciar los trámites para cumplir con los requisitos en cuanto los accionistas se evidenció que sería muy complicado y engorroso tener accionistas que no eran bolivianos o que no vivieran en Bolivia, como era el caso de la señora Irma Adler. Por lo tanto, se optó por pedirle a la Sra. Adler que la represente su hermano (Raúl) que sí vivía en Bolivia. En el mes de agosto de 1996, se constituyó la sociedad anónima para el Fondo Financiero Privado FIE, conformada por los siguientes accionistas: ONG FIE 59.5%, COSUDE 10%, Fundación Johnson 10%, Carlos Johnson Lema 15%, Raúl Adler Kavlin 4% y M. Pilar Ramírez 1.5%. Fue este paquete accionario el que finalmente se presentó a la autoridad bancaria, junto con todos los requisitos técnicos y legales que la tramitación de una licencia de funcionamiento como FFP exigía.

La solicitud completa se presentó ante las autoridades bancarias el mes de septiembre de 1996. La SBEF solicitó que se actualizaran los datos de mercado, estudio²¹ que se presentó en el mes de diciembre de ese mismo año. El permiso de constitución de la sociedad fue extendido el mes de agosto de 1997 y la licencia de funcionamiento finalmente fue otorgada el mes de marzo de 1998. El FFP-FIE abrió puertas el día 16 de marzo de 1998. Las tareas cumplidas para llegar a este punto, fueron asumidas íntegramente por ONG FIE, pero se encuentran descritas en el capítulo referido al Fondo Financiero con la intención que puedan ser entendidas como parte de la integralidad relacionada con la constitución y funcionamiento de la entidad de intermediación financiera promovida por la ONG.

20 Se trataba del Dr. Federico Rück Uriburu Pinto, cuyo acompañamiento en la trayectoria de FIE es invaluable.

21 Encuestas y Estudios, Estudio de Mercado para FFP-FIE, Diciembre 1996.





FFP-FIE S.A. 1998 – 2010

En marzo de 1998, el Fondo Financiero Privado para el Fomento a Iniciativas Económicas S.A. (FFP FIE S.A.) inicia actividades como una sociedad anónima y entidad regulada de intermediación financiera.

La conformación de la nueva entidad fue un proceso largo, de intensos intercambios de opiniones y análisis de opciones entre las y los asociados de ONG FIE, el Directorio, la visión del personal jerárquico que se desempeñaba en la ONG, respaldados además por la cooperación internacional y tomando en cuenta las nuevas reglas y normativa que aprobó el gobierno “para integrar a las ONG al sistema financiero regulado buscando la expansión hacia segmentos y regiones pobres, además de evitar la existente concentración en pocos clientes grandes y permitir mayor competencia entre las entidades financieras”²².

De hecho, desde el inicio del trámite ante la Superintendencia de Bancos y Entidades Financieras (SBEF), el 6 de septiembre de 1995, para la autorización de conformación del Fondo Financiero Privado S.A., hasta la obtención de la licencia de funcionamiento, el 17 de febrero de 1998, transcurrieron dos años y medio.

En general, se consideraba que la formalización de las ONG con programas de microcrédito, les permitiría ampliar su cobertura, por cuanto el nuevo carácter de entidad regulada posibilitaba captar el ahorro del público, convirtiéndose en actores del sistema financiero. Pero también había cierta oposición a la formalización entre sus integrantes, por el hecho de tener que someterse a las reglas del mercado, que privilegia la rentabilidad y la maximización de ganancias, e incluir socios privados, con el riesgo de abandonar su visión social original.

22 FONDESIF – GTZ, Boletín Técnico N° 1 – Bolivia, Junio 2001. “ De ONG Financiera a Fondo Financiero Privado - El Caso Boliviano - Proceso e Impacto de la Formalización en el Sector Microfinanciero de Bolivia”.

La formalización de FFP FIE S.A.

La determinación asumida debe entenderse no simplemente como una transformación o un crecimiento de la institución, sino como la conformación de una nueva entidad en la que ONG FIE invierte como capital el patrimonio que administra, para obtener la calidad de accionista.

Ello significó, además, introducir ajustes y cambios que afectaban internamente a toda la organización de la ONG y que consistía en la adecuación administrativa y operativa para cumplir con los reglamentos de una entidad regulada, definidos, controlados y supervisados por la SBEF.

El Decreto Supremo No. 24000 de 12 de mayo de 1995 que autoriza la organización y funcionamiento de Fondos Financieros Privados (FFP), como entidades financieras no bancarias, especifica, entre otros, los siguientes requerimientos:

- Presentar evidencia comprobable de contar, en su planta profesional, con administradores con amplia experiencia profesional en mecanismos de captación de ahorro y la concesión y recuperación de pequeños créditos.
- Contar para su constitución con un capital pagado mínimo en moneda nacional equivalente a 630.000,00 Derechos Especiales de Giro (aproximadamente \$us800.000). En ningún momento el capital será menor al mínimo legal establecido.
- Los Fondos Financieros Privados podrán efectuar todas o algunas de las siguientes operaciones pasivas, activas, contingentes y de servicios

financieros auxiliares, con las limitaciones y prohibiciones de la Ley de Bancos y Entidades Financieras y el presente Decreto Supremo:

- a. Recibir depósitos de dinero en cuentas de ahorro y a plazo.
- b. Emitir y colocar obligaciones, convertibles o no en acciones ordinarias.
- c. Contraer obligaciones subordinadas.
- d. Contraer créditos y obligaciones con entidades bancarias y financieras del país y del extranjero.
- e. Contraer créditos y obligaciones con el Banco Central de Bolivia, de acuerdo con las normas establecidas por el Ente Emisor.
- f. Otorgar créditos de corto, mediano y largo plazo, con garantías solidarias, personales, hipotecarias, prendarias o combinadas.
- g. Descontar documentos de obligaciones de comercio, cuyo vencimiento no exceda de un año, para instrumentar sus operaciones de crédito.
- h. Otorgar boletas de garantía.
- i. Realizar giros y emitir órdenes de pago exigibles en el país.
- j. Realizar operaciones de cambio y compraventa de monedas, para sus propias operaciones.
- k. Comprar, conservar y vender por cuenta propia, valores de renta fija registrados en la Comisión Nacional de Valores.
- l. Comprar, conservar y vender por cuenta propia certificados de depósito emitidos por entidades financieras y títulos emitidos por el Banco Central de Bolivia y por el Tesoro Nacional.
- m. Adquirir bienes inmuebles para ser utilizados por el Fondo en actividades propias de su giro.
- n. Celebrar contratos de arrendamiento financiero.
- o. Recibir letras u otros efectos de cobranza, así como efectuar operaciones de cobranza.



En los primeros años de la década del 90 se advertía un fuerte desarrollo del sector microempresarial, que se apoyaba en el crecimiento económico por el que atravesaba el país, con estabilidad política y un tipo de cambio estable y controlado, resultado de las políticas de ajuste adoptadas a partir de 1985. La “relocalización” de trabajadores había dado paso a la multiplicación de emprendimientos personales y familiares, como opción para la generación de recursos destinados a cubrir las necesidades económicas familiares.

Para entonces ONG FIE había consolidado su metodología crediticia haciéndola muy competitiva; el buen desempeño logrado permitió alcanzar la autosostenibilidad y se había desarrollado una fuerte experiencia con fuentes comerciales de financiamiento. El crecimiento sostenido planteó la necesidad de movilizar ahorros como nueva fuente de fondeo autónomo.

Las expectativas originales de FIE con la “transformación” a entidad regulada pasaban por un mayor crecimiento, el acceso más amplio al financiamiento para el desarrollo canalizado al país, la movilización de ahorros del público, el logro de mayor credibilidad y prestigio institucional, y el

incremento en la variedad de servicios financieros ofertados.

Todas estas condiciones constituyeron un entorno adecuado y oportuno para que ONG FIE decida profundizar la posibilidad de constituir un Fondo Financiero Privado.

Puntos críticos en el proceso de regularización

Papel futuro de la ONG

Uno de los primeros aspectos a considerar era el papel de la ONG una vez que se produzca la constitución del FFP así como el futuro de las actividades microfinancieras de la misma.

Se decidió aplicar la modalidad de Traspaso de Cartera en Administración, según la cual, la ONG deja de ser financiera y se convierte en accionista brindando, además, servicios no financieros, siendo el más importante la capacitación, que constituyó una actividad descollante de FIE.

De esta manera, la ONG cedió al Fondo el total de su cartera para que éste la administre, la recupere y que otorgue los posibles siguientes préstamos. Previamente, se depuró la cartera a traspasar de manera que la ONG se quedó con los clientes más débiles, continuando su propio trabajo de recuperación asumiendo el riesgo de incobrabilidad.

También se decidió por el traspaso de parte de los activos y de personal de la ONG hacia el FFP. Esto tenía mucho que ver con la experiencia y adecuación administrativa y operativa que requería el nuevo Fondo Financiero Privado.

Nuevos accionistas

De acuerdo a lo establecido en el ordenamiento jurídico del país, el Fondo Financiero Privado fue constituido como una Sociedad Anónima y como tal, tiene el capital dividido en acciones de igual valor que representan la participación de cada socio en el capital de la organización, siendo la responsabilidad de cada socio limitada al aporte de capital realizado.

La selección de los nuevos accionistas resultó ser determinante para el futuro del nuevo fondo. En general, las ONG buscaban accionistas solventes bajo un concepto comercial, pero por otro lado, se temía que un accionista privado determine la política de la institución hacia el objetivo principal de mayor retorno²³, descuidando e inclusive perdiendo la orientación social que daba la misión y visión de la ONG.

Había que pasar del subsidio de los proyectos desarrollados a la consecución de nuevas fuentes de financiamiento que podían provenir de inversionistas privados, acudir a fondos de inversión, inversionistas (socialmente responsables), bancos locales, instituciones financieras de segundo piso, o titularización de carteras, bonos, etc. Y las consecuencias que derivaban en la calificación de riesgo.

En adelante se debería pensar en términos de una compañía, donde interactúen muchos intereses comunes, pero también aparecerían intereses opuestos que se tendrían que armonizar, y además conceptualizar la rentabilidad y eficiencia como motores en la toma de decisiones. Se decidió optar por una combinación entre inversores privados y entidades de cooperación internacional.

La estructura accionaria de inicio de FFP FIE S.A. quedó conformada de la siguiente manera:

Composición accionaria al iniciarse FFP FIE S.A. (1998)	
FIE – ONG	59,5%
Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación (COSUDE)	10,0%
Fundación Johnson	15,0%
Carlos Johnson L.	10,0%
Raúl Adler Kavlin	4,0%
M. Pilar Ramírez	1,5%

A lo largo del tiempo, fueron cambiando los accionistas, tanto en número como en los porcentajes de participación. Se debe destacar que la ONG se esforzó por mantener su condición de principal accionista del FFP FIE S.A., en tanto que la participación accionaria de la cooperación internacional disminuyó ostensiblemente, dando paso a la presencia de fondos de inversión extranjeros y personas naturales.

Para hacer frente al crecimiento de la entidad y la necesidad de aumentos permanentes de capital, la Presidencia ONG FIE buscó construir un instrumento que combine los objetivos socioeconómicos con las exigencias patrimoniales de la organización.

El cuadro de la composición accionaria del año 2010 que se muestra a continuación, refleja la nueva composición que incluye personas e instituciones nacionales y extranjeras.

23 Accionistas con dinero doliente: personas a las que les va doler perder su dinero.

Composición accionaria de FFP FIE S.A. al 31 de diciembre de 2010	
Corporación de Fomento a Iniciativas Económicas SL (CONFIE SL)	51,02%
CPP INCOFIN c.v.s.o.	10,41%
Impulse Microfinance Investment Fund NV	4,90%
DWM Funds S.C.A. SICAV SIF	10,80%
Raúl Adler Kavlin	2,54%
Pilar Ramírez Muñoz	0,54%
Organización Intereclesiástica para la Cooperación al Desarrollo (ICCO)	1,18%
Fondation Roger Adams	0,25%
ADA - Appui au Développement Autonome a.s.b.l.	0,62%
Fundación PROFIN	3,55%
Peter Brunhart Gassner	1,44%
Ernst Carl Göran Nordgren	0,32%
OIKOCREDIT	6,92%
Peter Brunhart Frick	0,50%
María Gerta Bicker	0,18%
Vincent Emanuel Bürgi	2,60%
Federico Rück Uriburu Pinto	0,97%
María Eugenia Butrón Berdeja	0,20%
Walter Brunhart Frick	1,06%

A partir del año 2009, la presencia de ONG FIE en el Fondo Financiero se efectivizó a través de su participación mayoritaria en la Corporación de Fomento a Iniciativas Económicas SL, sociedad constituida para acompañar el sostenido crecimiento de las inversiones de la ONG, tanto en Bolivia como Argentina.



Licencia de Funcionamiento

Para obtener la licencia de funcionamiento, los fundadores deben cumplir y presentar los siguientes requisitos:

1. Suscribir y pagar en efectivo el 100 % del capital contemplado en el balance de apertura y depositar el monto correspondiente en el Banco Central de Bolivia.
2. Formalizar la documentación legal: Protocolizar las Escrituras de Constitución y Estatutos e inscribirlos en el Registro de Comercio, el balance de apertura se inscribe en Impuestos Internos.

1. Presentar la nómina de accionistas cuya participación es mayor al 5 % del capital pagado, y de los Directores, Síndicos y personal ejecutivo.
2. Presentar la infraestructura física, software, equipos y pólizas de seguro.
3. Preparar los manuales organizativos, procedimientos operativos y de control interno.
4. Presentar las pólizas de caución y designación del auditor externo.

Pasos claves para empezar

Estar seguro de lo que se quiere hacer y con quiénes (la tensión del “ser o no ser”).

Visitar una entidad microfinanciera regulada.

Conseguir la aprobación de todas y todos para avanzar hacia la formalización.

Saber de dónde vendrán los fondos para lograrlo.

Si es posible, contar con un equipo dedicado al proceso de formalización y al trabajo requerido.

Poner en su lugar lo que así se requiera y evaluar su desempeño.

Preparar y capacitar al personal para los cambios.

Conseguir una firma acreditada / consultoría para preparar:

- El Estudio de factibilidad
- El Estudio de mercado
- La documentación legal

Informar al ente regulador que se está iniciando el proceso de formalización y obtener su ayuda, asesoramiento, etc.

¿Que debería estar listo?

1. Una operación de servicios financieros claramente separada que sea sostenible en base al tamaño de la cartera y su rendimiento. Esto implica una óptima productividad de los oficiales de préstamos, la incorporación de un sistema de incentivos a definirse, lograr que los ingresos por intereses cubran todos los costos y sean competitivos, a la vez que se mantenga bajos los niveles de morosidad teniendo en cuenta el crecimiento previsto en el número de clientes.
2. Un equipo gerencial de alto nivel que logra todo lo anterior.
3. El sistema informático debe incorporar la disponibilidad inmediata automática de la ejecución de proceso operativos financieros, el comportamiento, control y la producción de informes diarios de cartera y la situación financiera.
4. Se debe establecer un sistema contable acorde con las normas y principios de las entidades reguladoras y de acuerdo con el requerimiento de reportes.
5. Implantar un sistema de análisis y monitoreo preciso para el control de riesgo de la cartera y los niveles de morosidad.
6. Adquirir experiencia con los créditos comerciales.
7. Tener en cuenta el rigor de las auditorías externas realizadas por las compañías debidamente acreditadas.
8. Adoptar mecanismos de auditoría interna y control de riesgo crediticio.

Misión y visión de FFP-FIE S.A.²⁴

El trabajo del Fondo Financiero Privado FIE se fundamentó en una sólida filosofía de responsabilidad social empresarial, inspirado por los valores que acompañan a la ONG desde el primer día: honestidad, respeto, lealtad, justicia, responsabilidad y transparencia.



Misión

Ser la institución financiera preferida por la micro y pequeña empresa del país, por su reconocida solvencia y la calidad de sus servicios, atrayendo a inversionistas que están comprometidos con el desarrollo equitativo e incluyente en Bolivia.

Visión

Ser reconocida mundialmente como la institución de las microfinanzas del futuro, donde el sistema financiero internacional promueve un desarrollo global basado no sólo en el crecimiento económico, sino también en la justicia distributiva y en la defensa del medio ambiente.

Estos conceptos (misión y visión) tienen un importante papel como aspectos psicológicos y organizativos, puesto que permiten situarnos en el presente (Misión) y proyectarnos hacia el futuro (Visión).

La Misión y Visión son los medios que encaminan la entidad hacia la sociedad que se quiere alcanzar, de manera que en FFP FIE la gobernabilidad está respaldada por esas misiones y visiones, y el equipo gerencial esté comprometido con ellas. Proporcionan, además, pautas de las características del “capital humano” que se quiere contratar.

Al respecto, desde la ONG se ejecutaron planes de inducción y capacitación que reflejaban permanentemente esa misión y visión para el logro de las expectativas institucionales de FFP FIE.

Organización

Los niveles de autonomía, la democratización del crédito y la gestión ejecutiva estable con que la ONG logró innovar y desenvolverse hasta 1998, trascendieron a la transformación de la entidad en cuanto a rutinas gerenciales y administrativas, aunque con una importante diferenciación: mientras

²⁴ Memoria Institucional 2009, Fondo Financiero Privado FIE S.A.

para la ONG el mayor cargo jerárquico correspondió a la Presidencia Ejecutiva que también presidía el Directorio y la Asamblea de Asociados, en el Fondo Financiero la administración fue encomendada a un equipo de gerentes designados por el Directorio. Si bien la administración de la empresa estaba en capacidad de tomar decisiones relacionadas al Fondo, las normas establecen grados de responsabilidad también para las personas integrantes del Directorio, lo que da lugar a una sana disposición en el momento de definir acciones.

El crédito es un derecho humano

La nueva estructura organizativa del Fondo Financiero buscó establecer una organización simplificada capaz de garantizar niveles indispensables de control interno. Una pirámide “achatada” ilustraba los seis niveles jerárquicos de la institución en una relación estrecha entre jefes y personal subalterno que, a su vez, permitía un control efectivo al interior de la entidad.

Con la profunda convicción de que el crédito es un derecho humano y un servicio elemental para la actividad económica que no admite límites sociales, étnicos, ni de género, las soluciones económicas que FFP-FIE se propuso desde sus inicios, siempre fueron más allá que las limitadas intenciones de hacer “un buen negocio”.

Su dedicación a contribuir al bienestar de las familias bolivianas, con oportunidades laborales a través de la capacitación y del crédito, le dio, a su vez, la capacidad de conocer e identificar la realidad de su público y, por tanto, de invertir en nuevos servicios y propuestas.

Los primeros años como institución regulada

Desde julio de 1998, Bolivia, al igual que muchos otros países de la región, soportó el impacto de la crisis asiática, profundizada por el efecto de otros factores desestabilizadores, como la inusual crudeza de fenómenos climáticos, la crisis económica en países vecinos, la disminución de precios de las materias primas, etc. Todo esto trajo como consecuencia la desaceleración del crecimiento económico de la región, el aumento del desempleo y la inflación. Así mismo, en algunos países se redujo el crédito bancario y en muchos lugares se tuvo que aplicar medidas de rescate financiero y reglamentaciones destinadas a proteger los ahorros del público y las inversiones de los accionistas en los bancos comerciales.

Entre 1999 y 2000, la mayoría de los bancos comerciales no lograron recuperar las tasas de crecimiento, en cantidad de clientes, que habían registrado con anterioridad, disminuyendo considerablemente su número. Por el contrario, otras, que se centraron en microfinanzas y utilizaron acertadamente procedimientos que incluía el análisis de la capacidad de pago y de préstamo de los posibles clientes, pudieron desarrollarse. Caja Los Andes y FFP FIE crecieron un 20,8% y un 36,9%, respectivamente, entre diciembre 1998 y junio 2000. Los resultados de ambas instituciones se contraponen con los de las demás. Estos resultados demuestran que el tiempo dedicado a la interacción con su clientela, el buen y oportuno servicio ofrecido, así como la aplicación de metodologías adecuadas, son sinónimo de confianza que se traduce en preferencia.

Su público

Lo que al momento del inicio de operaciones de ONG FIE fue percibido como un servicio “sólo para mujeres”, con el transcurso del tiempo se extendió a favor de carpinteros, zapateros, tejedoras, manteras, modestos artesanos y familias en las que el esposo, la mujer y los hijos conforman un núcleo productivo sostenible, del que se puede asegurar que “siempre estuvo claro que el crédito estaba dirigido a aquellos con una actividad generadora de ingresos”.

Gracias a la tecnología basada en el crédito individual, sectores de la población de escasos recursos, que se vieron forzados a desarrollar actividades independientes y por cuenta propia²⁵, se transformaron en empresarios de micro y pequeñas unidades capaces de sostener y desarrollar una actividad económica informalmente



constituida. El “mercado objetivo” de la nueva entidad (FFP-FIE) mantuvo la atención a este segmento, tal como se estableciera desde la implementación del programa de microcrédito a cargo de ONG FIE.

Preocupación por la situación de las mujeres

La situación de desventaja en la que se encontraban las mujeres había sido y es un elemento de particular preocupación e interés en FIE. Por ello, FFP-FIE tomaba en cuenta especialmente a la mujer a tiempo de evaluar las solicitudes de crédito, facilitar su acceso a servicios de ahorro y pago de cuentas.

Como respuesta, el año 2005 más del 50% del número de emprendimientos económicos a que se dedicaron desembolsos fueron liderados por mujeres. La participación femenina a nivel de cuentas de ahorro fue del 57,69%, un 85,91% de ellas con saldos menores a \$us500.

²⁵ El trabajo por cuenta propia fue una estrategia de sobrevivencia y generación de ingresos por parte de la población desempleada, en un sistema económico formulado bajo las premisas del “Consenso de Washington”.

Un testimonio que confirma resultados²⁶

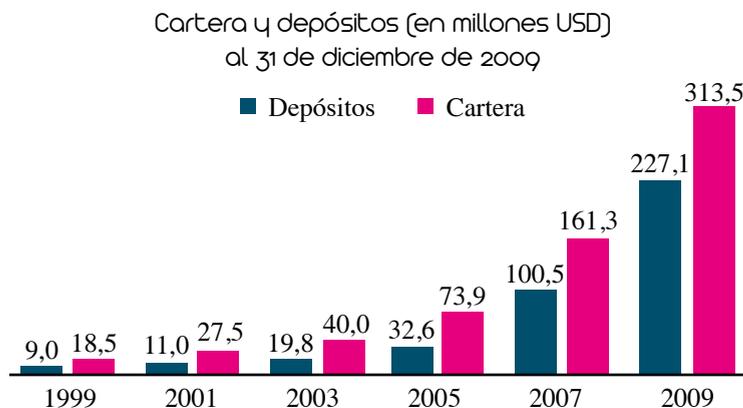
Para el Lic. Marcelo Zabalaga, una característica importante del FFP FIE era que “fue y sigue siendo protagonista para las microfinanzas de Bolivia. Es interesante ver cómo un grupo de personas, la mayor parte mujeres, fueron capaces de afrontar y mantener el desafío de seguir creciendo”, afirmaba.

Es también destacable el hecho de que la entidad haya mantenido inalterable su personalidad y sus principios y que, además, continúe siendo mayoritariamente boliviana.

Desde su óptica profesional, el impacto de la trayectoria y el trabajo de la financiera en la comunidad se valora desde el momento en que las familias han tenido la oportunidad de mejorar sus ingresos a partir de la obtención de un crédito.

De acuerdo a su experiencia, varias evaluaciones económicas han determinado que el incremento en el bienestar de los núcleos familiares oscila entre el 5% y el 10%. Aunque no existen resultados específicos acerca de la disminución de la pobreza como producto del microcrédito, para Zabalaga es un hecho que en el país las microfinanzas han contribuido poderosamente a la “dinamización” de la actividad económica.

Los resultados alcanzados por el FFP FIE

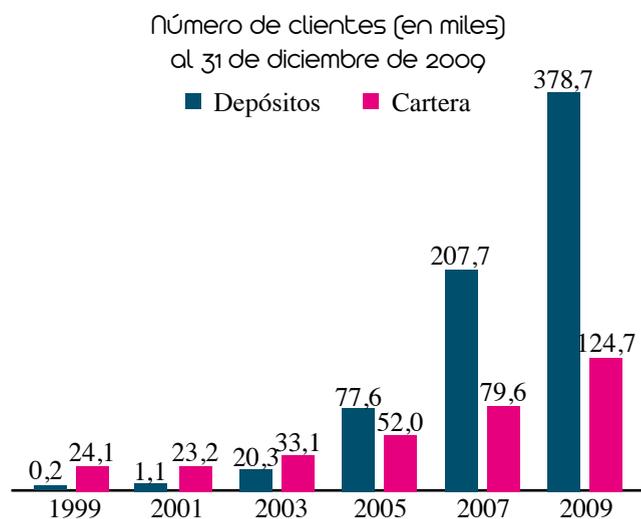


Entre 1997 y 2001, las carteras de crédito de la mayoría de las instituciones de microfinanzas mantuvieron un nivel similar al del inicio, reflejando la prudencia con que actuaron la mayoría de esas entidades luego de la debacle registrada con las operaciones efectuadas bajo la modalidad de credit scoring que implementaron en Financiera Acceso y varios bancos comerciales. Por el contrario, entre diciembre de 1998 y junio de 2000, la cartera de FFP FIE se incrementó en un 36,9%, de \$us14,1 millones a \$us19,3 millones. No obstante, el daño provocado por la aplicación de una tecnología inadecuada para la realidad boliviana, ocasionó una profunda crisis en el mercado del microcrédito, provocando la “muerte civil” de miles de pequeños deudores que no pudieron cumplir con sus obligaciones.

En el caso del FFP FIE, resolvió profundizar aún más su contacto con la clientela, comprender sus expectativas y acompañarlos en sus procesos de consolidación y expansión, lo cual también ha sido esencial para atraer nuevos clientes y, ante todo, para asegurar que cumplirían sus obligaciones.

²⁶ Entrevista al Lic. Marcelo Zabalaga. La Paz, Bolivia, Junio de 2009.

Otro efecto importante que tuvo la crisis en las instituciones fue provocado por el aumento de los costos de personal y una disminución de su productividad. Los analistas de préstamos debieron dedicar más tiempo a controlar el nivel de morosidad y analizar nuevas solicitudes de préstamo, muchas de las cuales no eran aprobadas. Con frecuencia, fue necesario contratar a nuevos asistentes para gestionar el cobro de préstamos en difíciles condiciones. Los costos relacionados con las acciones judiciales de cobro aumentaron, al igual que los costos de transporte del personal a cargo de controlar la evolución de los préstamos morosos.

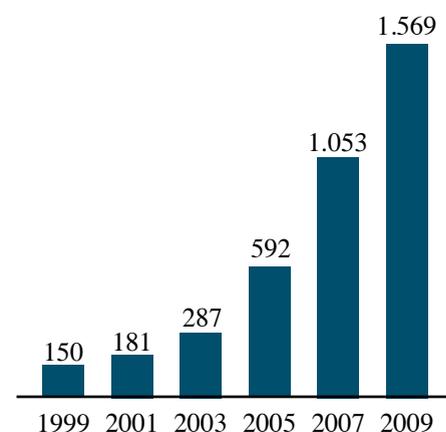


Durante este período, FFP FIE se esforzó por reducir los costos administrativos, que descendieron de un 24,2% a un 15,6% en su cartera. Al mismo tiempo, los costos financieros crecieron del 7,9% al 10,2% y las provisiones para préstamos incobrables del 1,9% al 4,6%.

Todo el personal de FIE, desde los oficiales de crédito hasta los propios gerentes, realizaban visitas directas a personas con dificultades, analizando sus problemas en profundidad, reprogramando sus pagos y, en ocasiones, incluso condonando las deudas.

Algunos de los clientes abandonaron sus actividades productivas y se dedicaron al comercio, aunque la mayoría no se desprendió de su maquinaria, de modo de poder reanudar sus actividades de producción tan pronto se aliviara su situación. FIE les ofreció crédito para facilitar el proceso. Debido a los cambios en las relaciones con los clientes y en la gestión del riesgo, fue necesario realizar ajustes en la organización y en el personal de la institución.

Evolución del número de personas que trabajan en FFP FIE SA



La reestructuración fue significativa. Descentralizó determinadas funciones y dio más independencia a las gerencias de sucursales, quienes contaban con más y mejor información. La prudencia convencional podría sugerir lo contrario: centralizar aún más para sobreponerse a la crisis. Sin embargo, la decisión de FFP FIE significó derribar otro de los paradigmas sostenido por la banca tradicional, referido a la aplicación de una secante y centralizada toma de decisiones. También se modificó el sistema de incentivos adecuándolo a la situación que se vivía. La institución no redujo su dotación de empleados.

Habitualmente, las entidades de microfinanzas procuran controlar los costos en tiempos de crisis.

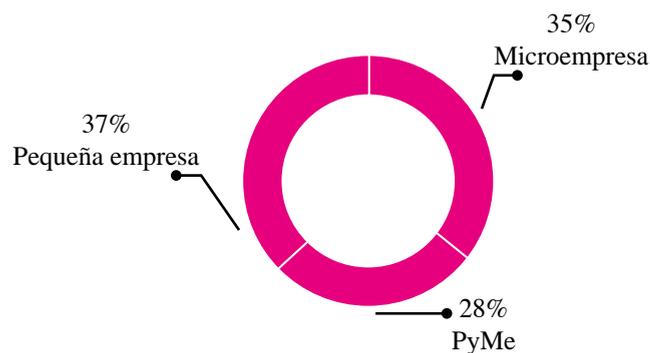
Las políticas de FIE incluyeron la eliminación de todo gasto innecesario, la reducción de los intereses sobre los depósitos, tratar de agilizar el reembolso de los préstamos más costosos y la modificación del sistema de remuneración a empleados, mediante la reducción del componente fijo del salario y el aumento de la remuneración variable.

Todas las acciones realizadas durante los primeros años implicaron, sobre todo, asumir responsablemente el compromiso con la clientela de brindar un servicio de calidad, acorde a sus necesidades. Los frutos obtenidos no se dejaron esperar en índices de crecimiento. En este sentido, la organización mantuvo su expansión y se fue fortaleciendo a través de actualizaciones en su estructura que sustentaron la nueva escala en sus operaciones. De esa forma, todos los niveles actuaron alineados a la misión y visión de la entidad, aportando a la construcción de una organización eficiente y esencialmente fundada en valores de equidad e inclusión.



Para su Presidente “la principal característica de FIE-FFP es que cumple un rol de facilitador de la gestión económica que realiza cada uno de nuestros clientes en el ámbito que le corresponde”. Facilitador, porque permite a la institución ofrecer mejores condiciones crediticias, menores tasas de interés, plazos amplios, garantías acomodadas a las características del cliente o clienta y, además, un valor intangible que consiste en estar cada vez más cerca al lugar donde éstos realizan su actividad económica.

Composición de cartera por monto desembolsado al 31 de diciembre de 2009



El 73% (35% + 37%) del monto desembolsado se destinó a la micro y pequeña empresa con financiamiento hasta de 5 mil y 20 mil dólares respectivamente. El sector PyMe obtuvo el 28% con financiamientos superiores. El segmento microempresarial representa más del 98% del número de clientes.

Alianzas estratégicas

Se han establecido alianzas estratégicas con instituciones de microfinanzas (IMF) no reguladas con el propósito de llegar con servicios financieros de calidad a segmentos desprovistos, alcanzando principalmente a zonas urbano marginales.

En este sentido, se establecieron alianzas con la ONG PROMUJER, brindando servicios de cuenta de ahorro y pago de servicios básicos a través de cajas específicamente instaladas en los mismos centros focales donde asisten las clientas de esa entidad. Además la alianza incluye servicios de remesas y manejo operativo de los desembolsos de dinero para la IMF.

Asimismo, se ha consolidado la alianza con la ONG CRECER, que opera con la premisa de complementar los servicios financieros que reciben sus clientas con ahorro y otros servicios.

Un nuevo desafío: seguir creciendo

Al inicio de sus actividades como Fondo Financiero, FIE S.A. operaba en quince agencias y tenía una presencia en siete departamentos del país. El año 2009, FFP-FIE ya estaba presente en todos los departamentos de Bolivia, en 87 agencias y 132 oficinas. La cartera alcanzaba los 313,5 millones de dólares y la clientela de créditos era de 124.667 personas. Las captaciones del público llegaron a 227,1 millones de dólares y 378.744 cuentas de ahorro y depósitos a plazo fijo fueron abiertas por personas naturales, no todas necesariamente clientes de créditos.

Ese crecimiento sostenido, demostrado en casi 12 años de excelente desempeño como Fondo Financiero Privado, impulsó a analizar la transformación del FFP-FIE S.A. en entidad bancaria completa, mereciendo la licencia respectiva.

El 23 de julio de 2009, el FFP-FIE S.A. inicia su proceso de transformación a banco presentando la solicitud correspondiente ante la Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero (ASFI). El 12 de febrero y habiendo cumplido con todos los requisitos exigidos por la ASFI, recibe la resolución con la autorización para la transformación.

El año 2010 FFP FIE S.A. recibió el Premio a la Excelencia en Microfinanzas en Mejores Prácticas en Desempeño Social otorgado cada año por el Banco Interamericano de Desarrollo, a IMF merecedoras.

Distribución de oficinas por tipo al 31 de diciembre de 2009

Departamento / ciudad	Agencias	Cajas externas	Ventillas de impuestos
La Paz	17	6	7
El Alto	16	3	2
Pando	1	0	0
Santa Cruz	21	0	7
Beni	1	1	0
Potosí	6	2	2
Tarija	7	0	3
Oruro	3	1	4
Cochabamba	12	4	2
Sucre	3	1	0
	87	18	27
TOTAL			132



ES MAS RICO

5.00 CON Fango 350

2.50

S RICO

CON Fango

FIE GRAN PODER

Argentina - 2001

Antecedentes

Las consecuencias de la aplicación de medidas de ajuste estructural, cuyo primer impacto se tradujo en la “relocalización” de los trabajadores mineros y de las empresas estatales que eran transferidas al sector privado de manera paulatina, pero sostenida, no tardaron en ocasionar el desencanto de quienes las aceptaron bajo el argumento de ser medidas necesarias ante una Bolivia que “se nos muere”²⁶. De la mano de la nueva realidad económica, la situación política y la social no eran mucho más favorables. Las protestas sociales no se hicieron esperar. Nuevos hechos de violencia ocurridos en noviembre de 2001, entre el ejército y cocaleros²⁷, derivaron en una suspensión temporal de las actividades de erradicación. Para entonces, el sistema económico imperante en Bolivia por más de 15 años no logró

detener el avance de la pobreza, por el contrario, la agudizó e hizo más evidente la diferencia entre pobres y ricos. El ingreso per cápita siguió siendo uno de los más bajos del continente americano, situación agravada ostensiblemente si la medición se la aplicaba a la población según sus niveles de ingreso. La tasa de desempleo iba en aumento mientras la economía informal seguía siendo la principal fuente de ingreso de los sectores sociales más bajos²⁸.

En un escenario de constantes movilizaciones y de inestabilidad política crónica en el país, la indefectible relación de causa y efecto entre las políticas económicas y sus repercusiones sociales han sido la causa principal de la emigración boliviana hacia otros países no sólo de la región,

26 Frase expresada por el Presidente Paz Estenssoro al promulgar el Decreto Supremo N° 21060, el 25 de agosto de 1985, marco jurídico para la aplicación de la Nueva Política Económica, dando lugar a la aplicación de las medidas determinadas por el Consenso de Washington.

27 Productores de coca instalados en el trópico de Cochabamba, conformados por los ex trabajadores de las minas y campesinos de la zona occidental del país, sumida en la extrema pobreza.

28 Osvaldo Gutiérrez. “Situación Económica de Bolivia año 2001”. Diciembre 2001.

sino fuera de ella. Para muchos bolivianos, salir al exterior en busca de una mejor calidad de vida ha representado riesgos, sacrificios, pero también ganancias. Más allá de un análisis sociológico, las particularidades de los asentamientos reflejan una realidad de una comunidad que ha llevado consigo no sólo la intención de mejorar sus ingresos sino también la posibilidad de exportar sus tradiciones, sus costumbres y su idiosincrasia.

En el campo de los estudios migratorios se habla habitualmente de países emisores y países receptores. Ciertamente, ningún país es emisor o receptor puro. Por distintas razones, aún en los países más ricos, se registra anualmente la salida de cientos de miles de personas. También países típicamente expulsores de población reciben contingentes inmigratorios de otros más pobres. Pero son pocos aquellos países que a la vez registran importantes flujos migratorios de entrada y de salida. Argentina es uno de ellos, ya que, aunque desde hace tres décadas tiene un éxodo masivo de población hacia Brasil, los Estados Unidos y Europa Occidental, sigue atrayendo migración, fundamentalmente desde los países vecinos, entre ellos Bolivia.

Si en aquella primera etapa la migración pretendía ser transitoria, tras el cierre de las minas de estaño y la instauración del neoliberalismo en Bolivia en 1985, comenzó el éxodo de familias y comarcas enteras hacia diferentes direcciones. Por su tamaño, accesibilidad y la existencia de una comunidad boliviana previamente asentada, los destinos más apreciados fueron las zonas circundantes al área Metropolitana de Buenos Aires.



Bolivianos en Argentina

Desde la crisis de las economías regionales en los años 60, los campesinos bolivianos acentuaron su migración al noroeste argentino para trabajar en el cultivo de productos agrícolas. Posteriormente, este movimiento migratorio fue atraído hacia Buenos Aires, pero esta vez para realizar tareas domésticas (mujeres), de construcción (hombres), y de confección en las industrias y manufactureras con demanda intensiva de mano de obra.

El derecho de la migración ha sido considerado un aspecto inalienable en el marco de los Derechos Humanos. Éste es inherente a la persona, universal e inseparable del resto de sus derechos. El fenómeno migratorio tiene ética y teóricamente un interés central: la migración como una condición existencial del ser humano a través de su historia y en todo el mundo.

El régimen legal para la inmigración a la Argentina se ha definido, tradicionalmente, por la contradicción entre la ausencia de restricciones a la entrada de extranjeros a ese país y las enormes dificultades para la legalización de su residencia, generando así una tendencia a la ilegalidad, funcional a la explotación y al sometimiento de los inmigrantes.

El asentamiento boliviano es especialmente interesante porque crece de forma continua. En etapas sucesivas se ha ido incorporando con éxito al espacio urbano, pero sin abandonar su raíz andina. Tal es así que incluso prefirió traer sus propios intelectuales (maestros, periodistas y artistas) con los que ha ocupado espacios públicos y perpetuado usos y costumbres populares regionales de Bolivia, como la fiesta de la Virgen de Urkupiña, el Carnaval de Oruro o la festividad del Señor del Gran Poder, convirtiéndolos en cristalizadores de la nueva “bolivianidad”. Se trata ya de una presencia política, social y cultural insoslayable e inamovible, con fuerte peso en la zona urbana más importante de Argentina.

Desde la llegada de los primeros bolivianos a Buenos Aires y debido a las desigualdades soportadas y la discriminación sufridas, la memoria viva de las propias tradiciones, las redes de parentesco y origen, indujeron a su concentración en determinados barrios, generándose así una fuerte conciencia de identidad ligada a la lucha por la defensa de los asentamientos, dando lugar a una minoría étnico-cultural con fuertes peculiaridades.

Entre las actividades comerciales de esta comunidad se destaca el abastecimiento callejero, con pequeñas tiendas de verdulería y frutería en toda el área urbana. De esa forma, generaron numerosos puestos de trabajo alternativos a los perdidos en la industria durante la crisis argentina de 1998, dando lugar a la acumulación intracomunitaria de capital, al mismo tiempo que se valorizó el rol social de las mujeres. Son mujeres las propietarias de verdulerías y otras tiendas, quienes cierran los negocios, dan la última palabra en los tratos comerciales y son las titulares de flotas de camiones (Casaravilla, 1999; Neufeld / Thisted, 1999). Mujeres y hombres, en su mayoría con una trayectoria de esfuerzo, honestidad, trabajo y compromiso, que paso a paso han construido una nueva imagen: la del boliviano trabajador, austero y preocupado de honrar sus deudas; la del boliviano que otras entidades financieras argentinas buscan como clientes.

Trabajando con compatriotas migrantes

El censo en Bolivia de 2001 registró 233.464 bolivianos radicados en Argentina, en partes iguales para mujeres y varones.

Aún sin conocer ese dato, pero al tanto de las necesidades y de las dificultades de una comunidad a la que él se hallaba muy próximo, el doctor Víctor Hugo Ruilova, médico boliviano radicado en la Argentina, fue en definitiva uno de los inspiradores de FIE Gran Poder S.A.

Establecido por muchos años en la capital bonaerense, sus estudios, su trabajo y sus relaciones familiares lo habían mantenido durante este tiempo en estrecha relación con la cultura y con la dinámica de esta ciudad y su gente. Como boliviano, sus años de permanencia le dieron una nueva perspectiva de la realidad de los migrantes. Por un lado, estaba la dificultosa inserción de un ciudadano, cualquiera fuera su origen, más aún la del boliviano y, por otro, las limitadas posibilidades de acceso a todos los servicios, entre ellos, la salud. Altamente persuadido de la vulnerabilidad y de las enfermedades a los que sus compatriotas estaban expuestos, Ruilova se adhirió a un proyecto de capacitación para la prevención de enfermedades como la tuberculosis, chagas y malaria, apoyado por el Banco Mundial.

Sus primeros contactos con la colectividad boliviana le revelaron también una historia de discriminación social y económica, pero esta vez en la Argentina. En ese momento, su primer impulso fue recordar una exitosa experiencia familiar basada en un crédito otorgado por FIE muchos años atrás. Amigo y compañero de universidad de una asociada de ONG FIE, no dudó en ponerse en contacto con ella para persuadirla de las necesidades y del enorme nicho de bolivianos radicados en la nación del Río de La Plata.



Sin saber hasta qué punto su sugerencia había hecho eco en las esferas ejecutivas de FIE, al año de haber lanzado esta propuesta, su perspectiva y su carrera estaban a punto de redefinirse. Responsable de la idea y del movimiento operativo que ésta estaba causando, Ruilova se sintió paulatinamente comprometido con la concreción del proyecto. Atrapado en un camino sin retorno, él mismo reconoce y recuerda no haberle quedado otra que “seguir, aprender el negocio y sacarlo adelante”. Sin duda, una obligación en la que pronto supo reconocer una oportunidad, la de aprender y emprender una nueva profesión, resultante de una nueva y fresca visión de la verdadera idiosincrasia del boliviano fuera de su territorio, junto a la profundización de la particularidades de un sistema financiero con las peculiaridades de FIE.

Pilar Ramírez recuerda: “Las visitas de Chalo a Elizabeth siempre tuvieron el mismo fin; traía información de los bolivianos y cómo su contacto con ellos, a través de un seguro de salud, hacía propicia una visita nuestra, por lo menos, para evaluar la conveniencia o no de ir a instalarnos allí. Yo siempre alenté estos encuentros. Me “tincaba” la idea porque sería “tratar con nuestra propia gente”, a quienes conocíamos y quienes de seguro tenían parientes en Bolivia que eran clientes nuestros. Varias veces hablamos de hacer un viaje aunque sea simplemente “a mirar” la actividad de nuestros compatriotas, pero el trabajo de instalación de FIE S.A. no nos permitió viajar en ese entonces”.

Al analizar la experiencia en Argentina, es importante recordar que ese país no fue inmune a la corriente de neoliberalismo que arrasó el mundo a partir de la caída del Muro de Berlín. Luego del período dictatorial y del desmantelamiento del aparato productivo nacional, soportó una profunda crisis que ocasionó niveles de desempleo superiores al 40%. En semejante circunstancia, la discriminación e intolerancia hacia los migrantes en general y los ciudadanos bolivianos en particular, era creciente y alarmante, por lo que los gobiernos de ambas naciones acordaron, con la intervención de la Comisión de Derechos Humanos del Congreso de Bolivia (1998), definir una agenda para facilitar la regularización de permanencia legal de los migrantes nacionales en aquel país. El trámite, sin embargo, tendría un costo de \$us700.

Unos meses después de marzo de 1998, en negociaciones entre FIE S.A. con Bilance (hoy Cordaid) para un préstamo, llegó Fernando Mercau, a evaluar por parte de Bilance la posibilidad del financiamiento. En conversaciones con él toqué el tema de los bolivianos en Argentina y me alentó a explorar el ir allí. Conocía muy poco de programas de microcrédito en Argentina, por su poca cobertura y, el instalar un servicio que atendiera a los migrantes bolivianos, le pareció un éxito seguro. A partir de entonces, no pasaba un mes sin un mensaje de Fernando, por e-mail “pinchándonos” con esa idea que le planteamos de manera informal. Debo agradecer el haber tenido alguien que desde la visión argentina, nos provoque a movernos. (Pilar Ramírez)



No obstante, en una visita que hizo el Presidente del BID, Enrique Iglesias a Bolivia, el Gerente General del FOMIN, señor Donald Terry, durante una reunión con las IMF, comentó que le gustaría ver que Bolivia “exporte” su tecnología de microcrédito a “los países de la región” donde esto aún no estaba tan desarrollado, y que el FOMIN podría apoyar una iniciativa como esa.

Sin embargo, la posición del BID con respecto al financiamiento de recursos para FIE Argentina era de cautela. Sin una respuesta afirmativa y con algo de incertidumbre, a la Presidenta del Fondo Financiero FIE se le presentó la oportunidad de viajar a España para recibir un premio en reconocimiento a su trayectoria, en ocasión de la reunión del III Foro de la Microempresa (FOROMIC). Allí coincidió con Fernando Mercau quien en ese momento era asesor de la presidencia del Fondo de Capital Social S.A. (FONCAP), institución argentina dedicada al apoyo de microempresas e interesada en encontrar operadores con experiencia exitosa en microcrédito. El Fondo estaba en condiciones de financiar esta actividad y no tenía ninguna duda de que FIE era el modelo para que otras instituciones y entidades financieras incursionaran en el campo de las microfinanzas. Con las intenciones traducidas en

compromisos, se retomó la oferta del Dr. Ruilova de servir como nexo y guía en un contexto totalmente desconocido para ONG FIE.

Fernando Mercau mandó la información de FONCAP, organismo que podía proveer los recursos financieros si FIE se instalaba en ese país. Él estaba, ya oficialmente, de asesor del Presidente de FONCAP e indicó que era la oportunidad para hacer la migración de la tecnología crediticia de FIE.

De igual manera, Marguerite Berger, Jefe de la División de Microempresas del BID, ante la perspectiva real de apoyo del BID/FOMIN, se mostró receptiva, si bien mostró cierta actitud de cautela dado que en esos momentos iniciaba actividades el Fondo Financiero Privado; sin embargo, quedó estipulado un monto de \$ 50,000 para el estudio de factibilidad y otros y, a su vez, propuso aumentar US\$50,000 a la línea de actividad que ya se tenía para iniciar los estudios.

El siguiente paso: la Argentina

De vuelta a La Paz, se retomó el contacto con el Dr. Ruilova solicitando información más precisa sobre “la colectividad boliviana”, sus organizaciones, sus principales localizaciones y otros aspectos importantes como los relativos a las regulaciones bancarias que permitieran concretar el primer paso para el desplazamiento a Buenos Aires.

Se planificó que las dos asociadas fundadoras que continuaban en ONG FIE realicen el viaje el mes de diciembre. Una vez allí, se reunieron con Fernando Mercau y el Gerente Financiero de FONCAP, Roberto Arias, quienes proporcionaron la información

necesaria y los requerimientos para iniciar la relación formal con ese fondo. Paralelamente, se definió el monto de la línea de actividad del BID que se utilizaría y se remitieron los términos de referencia correspondientes.

Seguramente, la innovación crediticia más importante que ONG FIE ha aportado al sistema, desde que en 1985 facilitó el acceso a préstamos de bajo monto a trabajadores y trabajadoras por cuenta propia, ha sido el ofrecer a este público un servicio tremendamente ágil y sencillo en todos los procedimientos, posibilitando que esa población considerada insolvente, comience a ser calificada “sujeto de crédito”, con acceso a recursos para llevar adelante sus emprendimientos. De esta forma, la persona entraba en la entidad con su documento de identidad y en algunas horas salía con su dinero en efectivo. Sin embargo, esta innovación no hubiera sido posible sin un elemento sustentador como lo fue el soporte tecnológico que FIE debió crear a partir de su propia experiencia, ritmo de crecimiento y observación de las características de sus clientes. Un adecuado control de vencimientos a medida del volumen de su cartera, siempre interdependiente a la



confianza dada a cada persona, fue posible gracias al trabajo de campo de los oficiales de crédito, a través de quienes los lazos de amistad y familiaridad permitieron, por un lado, analizar y obtener información sobre su realidad y posibilidades, y por otro, involucrar al cliente con la entidad a través del cumplimiento de sus cuotas y obligaciones.

Las representantes de FIE soportaron estoicamente el calor de aquel mes de diciembre en su primera visita a Liniers, barrio que acogía a la comunidad boliviana y en el que ésta había, literalmente, trasladado su peculiar forma de usar y extender su espacio de acción sobre las aceras.

Allí, las reuniones no fueron con altos ejecutivos de alguna institución financiadora, sino con los representantes de una de las colectividades. Comprobaron que la comunidad boliviana estaba dividida de acuerdo a su origen en Bolivia, o grado de antigüedad en Argentina, etc. y que las divisiones eran políticamente importantes. Con estos representantes se pudo indagar la factibilidad de instalar un servicio financiero de las características de FIE que otorgue créditos a los compatriotas.

De esta manera y en comparación a las rígidas normas y exigencias del sistema financiero tradicional, ONG FIE tuvo la capacidad de identificar las potencialidades de sus clientes, de su actividad económica y, por tanto, de sus necesidades; necesidades a las que buscó adaptarse en lugar de ser éste quien se adaptase a la institución.

Trascendiendo huellas más allá de las fronteras: FIE en Buenos Aires

FIE Gran Poder S.A. inicia operaciones en agosto de 2001, recibiendo la transferencia de conocimientos de la experiencia boliviana proveniente de la trayectoria de ONG FIE y FIE S.A., adecuándolos a la realidad del país vecino y a las necesidades particulares de la clientela inicialmente sólo boliviana.

Alianzas estratégicas con instituciones como el Fondo de Capital Social (FONCAP) de Argentina y Appui Au Developpement Autonome (ADA) de Luxemburgo, pasando por el BID FOMIN, fueron trascendentales no sólo en cuanto a soporte financiero y fondeo iniciales, sino en apoyo en momentos de crisis coyunturales como la del “corralito”, a sólo seis meses de haber iniciado operaciones.

El barrio de Liniers acogió de muy buen grado la primera oficina de FIE Gran Poder que en un principio dividió sus operaciones entre créditos y giros. Dificultades de orden regulatorio impidieron la continuidad en el envío de remesas que en un principio se consideró necesario y conveniente a fin de dar seguridad a los interesados, al momento de transferir su dinero. No obstante, el microcrédito, concepto y práctica con los cuales FIE había logrado posicionar su misión, su visión y sus objetivos, fue el origen y el sentido de la presencia de la entidad en la Argentina, es decir, “ayudar al desarrollo de micro y pequeños emprendimientos y mejorar la calidad de vida de miles de personas”; personas sin posibilidades de acceder a entidades convencionales de crédito, y para quienes la institución gestionaba

políticas de inclusión y equidad mediante servicios innovadores y ajustados a las necesidades y exigencias de la clientela.

Luego de los primeros años de actividad, durante los cuales FIE Gran Poder recibió apoyo no reembolsable destinado, en gran parte, a soportar el severo impacto de las medidas de ajuste aplicadas después del “corralito” y la consecuente depreciación del peso argentino, la entidad alcanzó su autosostenibilidad, con niveles razonables de rentabilidad.

Una rentabilidad que va más allá de solamente los estados financieros, y se traduce en la continua innovación de servicios a la medida del cliente de FIE, y en una relación estrictamente personalizada, condición y característica principal del éxito institucional y personal (de cada cliente) que se ha trasladado a un nuevo contexto, pero con similares necesidades: acceder al sistema financiero para obtener los recursos necesarios para llevar a la práctica sus emprendimientos, como un camino obligado para alcanzar sus sueños.



Al finalizar el año 2006, FIE decidió respaldar la ambiciosa propuesta planteada por la Administración de la empresa, aprobando el aumento del capital social de 1.5 a 3.5 millones de pesos, con lo cual FIE Gran Poder disponía de los medios suficientes para hacer frente a la creciente demanda de préstamos. Junto con esa determinación, adoptada el 15 de diciembre, se decide la incorporación de CPP INCOFIN como integrante de la sociedad, con una participación del 28,64%. En diciembre del año 2009, ONG FIE transfirió a CONFIE SL la totalidad del paquete accionario que detentaba en la empresa argentina, por lo cual la Corporación asumía la propiedad del 65,53% de las inversiones efectuadas en FIE GP.

Un rasgo que FIE ha logrado fortalecer y profundizar es su preocupación por la comodidad y cercanía de sus clientes. Su cobertura nacional, proyectada internacionalmente, se plasma en el gran Buenos Aires. Desde Liniers hasta Villa Celina, con Lomas de Zamora, Olmos y Merlo, son once las sucursales que atienden no sólo a ciudadanos y vecinos de la comunidad boliviana, sino a migrantes de otros países con las mismas carencias, dificultades y necesidades de esta comunidad.

En este mismo sentido, la sucursal de Salta en el norte argentino ha sido un hito en esta incursión internacional y a la vez un reflejo del crecimiento que ha tenido la entidad, que mantuvo un desempeño expansivo hasta mediados del año 2012.

No sólo bolivianos, sino una clientela cada vez más diversa en cuanto a nacionalidad y a diferentes actividades que desarrolla, los actores protagonistas del sector productivo, comercial y de servicios encuentran en las sucursales de FIE Gran Poder el mismo trato que si estuvieran en casa, y es que la entidad ha acertado, pese a los momentos difíciles de su creación y de su evolución, las fronteras dentro del mismo contexto argentino, al expandir la llegada de sus servicios a través de sus brazos operativos.

Pionera y a la vanguardia de su tecnología crediticia, FIE GP se ha convertido en un ejemplo y un referente en temas de cartera, de riesgo, de número de clientes y por ende, de oficinas. Algunas instituciones que han tratado y tratan de incorporar esta tecnología, muchas de las cuales tienen una trayectoria institucional anterior a la llegada de FIE GP, y no obstante el respaldo financiero y su estructura organizativa, no han logrado lo que FIE Gran Poder: la fidelidad de sus clientes.

El crecimiento de su cartera permitió la incorporación de nuevos mercados, ocasionando que la demanda excediese sus propias posibilidades. Por esta razón, la búsqueda de financiamiento y el fortalecimiento institucional a través del incremento y profesionalización de sus recursos humanos constituyó una de las principales tareas para continuar

priorizando la calidad en la atención al cliente actual, interno y externo. Empero, la adopción de medidas de política interna aplicadas en Argentina, junto con las presiones desatadas por los centros financieros, ocasionaron que el financiamiento externo se suspenda abruptamente, provocando alteraciones en la gestión comercial desarrollada por FIE GP. En la actualidad, los pasivos que mantiene la empresa con acreedores del exterior, son los saldos de financiamientos contratados antes del año 2012. Para asegurar un flujo de fondos que le permita mantener sus proyecciones de cartera, ha debido contratar préstamos con la banca local, la que ha respondido de manera reticente a sus demandas, en términos generales, por lo que la gestión de fondeo se ha complicado como efecto de la burocracia y exigencias locales. Con seguridad que la situación hubiese sido muy crítica si Gran Poder no mantenía y mejoraba las relaciones con el principal acreedor local, el Fondo de Capital Social, ahora denominado Impulso Argentino.

En la actualidad FIE Gran Poder se mantiene a la vanguardia de los programas de microcrédito, lo cual amerita valorar el esfuerzo y compromiso del equipo de funcionarias y funcionarios, toda vez que los resultados que se han alcanzado los últimos años, demandaron superar los enormes obstáculos para el accionar de la empresa, tanto a nivel de la clientela, como por el contexto en el cual desarrolla sus actividades. Los clientes, a partir de un análisis profundo y exquisito de racionalidad económica y política, han optado por operaciones de financiamiento de muy corto plazo, por cuanto el dinero que obtienen tiene un alto costo originado en la depreciación de la moneda argentina y los altos niveles de inflación. Ello ocasiona que todo el enorme esfuerzo realizado por la empresa, no le permite aumentar el nivel de cartera, por cuanto las



operaciones de colocación de créditos contribuyen a mantener el stock de saldos crediticios. Por parte de las políticas gubernamentales, queda en claro que las autoridades argentinas han optado por alentar la demanda interna a través de medidas redistributivas de los ingresos, aplicación de subsidios y subvenciones al consumo de los sectores populares, buscando mantener la actividad empresarial y, por ende, las fuentes de empleo. En esas condiciones, los costos de operación de la empresa muestran una tendencia al aumento, que sólo podría ser cubierto mediante un aumento significativo del volumen de operaciones.

En este año que se cumplen los 30 años de creación de FIE, se debe concluir que la determinación de llevar adelante el proyecto en Argentina estuvo respaldada por la realidad de ese país al concluir el siglo anterior: una sociedad desalentada y frustrada con los resultados del modelo económico extranjero adoptado en la década de los 90, con altos niveles

de desempleo y una acentuada polarización en la distribución de los ingresos. La primera década de funcionamiento de la empresa, puede caracterizarse como el período en el cual todo el esfuerzo nacional se orienta a frenar el proceso de deterioro del país, e imponer la subordinación del poder económico a la conducción política a cargo de la nación. Es en esta etapa cuando FIE GP registra una sana recuperación y expansión de sus operaciones, constituyéndose en una opción interesante para las unidades productivas que operaban aún en el ámbito de la informalidad, herencia de la época en la cual se privilegiaban las inversiones extranjeras frente a lo nacional. Sin embargo, en esta historia azarosa, lo que prevalece en el último quinquenio son las medidas adoptadas en el país para anteponer los intereses del país frente a las exigencias foráneas. El resultado de ese desafío está en las dificultades de acceso a los mercados financieros y la calificación del país como región insegura para los inversionistas. FIE Gran Poder se ve directamente afectada por tales condiciones.







CONFIE SL

Un salto de calidad

Los primeros años del nuevo milenio dan inicio a un proceso de significativos cambios en el quehacer económico, político y social de nuestro país. Durante los años 2004-2008, el Fondo Financiero FIE registra tasas de crecimiento en cartera que superan el 40% anual. Las semillas sembradas por las entidades de microcrédito durante la última década del siglo anterior, muestran resultados sorprendentes de cómo la población había aprehendido las ventajas de llevar a cabo emprendimientos individuales y/o familiares con las facilidades del acceso a fuentes de financiamiento oportuno.

El crecimiento de la demanda planteaba a FIE la disyuntiva de controlar el crecimiento del FFP a las reales posibilidades de reinversión de utilidades, lo cual significaba limitar el crecimiento de la entidad financiera y condicionar su expansión a las posibilidades patrimoniales de la ONG, o acompañar la presión del mercado permitiendo que el capital social del Fondo Financiero se nutra con la presencia de nuevos accionistas que terminen desplazando a

FIE de la conducción estratégica y los principios de una entidad construida para contribuir a la formación de capital en manos de la clientela.

El desafío fue hábilmente enfrentado por la ONG FIE. Su Presidenta, Ximena Behoteguy, apoyada por la Ing. Noelia Romao, solicitaron asesoramiento de especialistas sobre las mejores opciones para “valorizar” las inversiones de la ONG FIE en el FFP FIE S.A. y FIE Gran Poder S.A. para, con ello, constituir un instrumento financiero pleno que monetice el “know-how” desarrollado por FIE. Habiendo la ONG FIE aplicado y aprovechado las bondades de la legislación boliviana en materia de microfinanzas, este instrumento convocaría a otros emprendimientos exitosos en microcrédito de la región a formar alianzas para, juntos, lograr mejorar las condiciones de acceso al crédito para el usuario de menores ingresos.

La Corporación de Fomento a Iniciativas Económicas SL

El 12 de junio de 2008, la ONG FIE, en el marco de su misión, visión y desafíos planteados, constituye la Corporación de Fomento a Iniciativas Económicas S.L. sociedad de inversiones “holding” constituida en Madrid, España, patrimonializando sus inversiones en dos reconocidas entidades de microfinanzas desarrolladas por la ONG FIE: el Fondo Financiero Privado FIE S.A. en Bolivia y la sociedad comercial FIE Gran Poder S.A. en Argentina.

La Corporación de Fomento a Iniciativas Económicas S.L. (CONFIE) se crea con el objetivo de potenciar y fortalecer las actuales inversiones con las que participa la ONG, replicar y trascender la filosofía, cultura, conocimiento y experiencia en el sector de microfinanzas a otros mercados y mejorar el acceso y las condiciones de los servicios de intermediación financiera.

Su visión regional se fundamenta en la posibilidad de realizar inversiones en IMF latinoamericanas, socialmente responsables, con potencial de crecimiento y sostenibles, con el fin de fortalecer y potenciar su consolidación mediante inversiones en capital, financiamientos, asistencia técnica y transferencia tecnológica, y la promoción de redes, alianzas y asociaciones entre instituciones de microfinanzas, bancos y ONG para especializar la oferta de servicios mediante la innovación e intercambio de conocimientos y experiencias con las instituciones que conforman la sociedad holding.

Con la creación de CONFIE, la asociación toma la iniciativa de buscar socios estratégicos afines a

la misión, objetivos y propósitos de CONFIE, que acompañen al desarrollo de su visión regional. BlueOrchard Private Equity Fund S.C.A., fondo especializado en microfinanzas, ingresa como socio ancla adquiriendo el 25% del capital social. Posteriormente, acompañan esta iniciativa el señor Vincent Emanuel Bürgi y el fondo de inversiones Pettelaar Effectenbewaarbedrijf N.V., otorgando a CONFIE un valor agregado muy concreto, resumido en los siguientes términos:

- CONFIE posee la experiencia acumulada en años por la ONG FIE, socio gestor y operador de dos entidades exitosas y respetadas.
- BlueOrchard con su amplia experiencia como accionista en varias instituciones de microfinanzas en diferentes países del mundo, así como su red de contactos y fondos que administra.
- La participación activa y apoyo profesional del señor Vincent Bürgi, con amplios conocimientos en microfinanzas.
- La experiencia en el sector de Developing World Markets, administradores de los fondos de Pettelaar Effectenbewaarbedrijf N.V.





“Esta sociedad (corporación) la hemos creado sin plata”, afirma Ximena Behoteguy cuando explica que más allá de la evaluación en libros, esta vez prevaleció el valor intrínseco de la trayectoria institucional. “Si bien pudimos habernos capitalizado hasta en tres veces el valor de FIE, nuestro objetivo no fue la negociación económica, pues corríamos el riesgo de castigar a nuestros clientes con altas tasas de interés para recuperar lo invertido”, con lo que deja claro, una vez más, que expansión y filosofía son para FIE inseparables, tal como lo corrobora su testimonio sobre la elección de los socios capitalistas: “Los socios que hemos escogido están muy comprometidos filosóficamente con el tema de las microfinanzas y, a la vez, son buenos técnicos; y, además, estratégicamente han aceptado nuestro planteamiento de completa independencia”.

Jurisdicción del holding CONFIE SL

CONFIE SL se constituye en España bajo el régimen fiscal de las Entidades de Tenencia de Valores Extranjeros, conocidas como ETVE. Entre los beneficios fiscales que hacía de la ETVE el vehículo idóneo para inversiones tanto en Europa como en América Latina, se pueden mencionar los siguientes aspectos:

- Seguridad jurídica para los inversionistas.
- Tasas impositivas razonables.
- Convenio de doble imposición con Bolivia y Argentina.
- Exenta de tributación sobre dividendos y ganancias de capital de sus filiales extranjeras.

Misión y visión

La Misión y Visión de CONFIE SL se enfocan en el cumplimiento correcto de objetivos trascendentes a futuro.

Misión

La declaración de Misión de CONFIE describe sus actividades y propósitos actuales, el ámbito de sus proyectos y valores principales. La declaración de misión señala:

Somos una sociedad de inversiones internacional que promueve el desarrollo de las microfinanzas a través de la inversión, financiamiento y transferencia tecnológica en instituciones microfinancieras socialmente responsables, con la finalidad de promover el desarrollo equitativo e incluyente de personas de escasos recursos.

Visión

La declaración de Visión describe los sueños, esperanzas y ambiciones de quienes la integran; es la concepción más radical de la organización hacia el futuro, a partir de hoy, y dice:

Ser el referente de las microfinanzas, con presencia en Latinoamérica, renovando y reafirmando a las microfinanzas como un instrumento democratizador de servicios financieros a favor de grupos y personas de escasos recursos.

Ximena Behoteguy comenta: “Queremos motivar a los mandos altos y medios de las filiales de nuestra institución a continuar mejorando las condiciones de vida de nuestros clientes. Ese es el legado, la visión y la posición filosófica de la cultura institucional que buscamos transmitir y que va mucho más allá de un negocio con buenos resultados”.



Propósito socioeconómico

El propósito fundacional de la organización es consolidar las microfinanzas como un instrumento democratizador de lucha contra la pobreza y la exclusión, a través del fortalecimiento de instituciones microfinancieras socialmente responsables que contribuyan al desarrollo de la micro y pequeña empresa, permitiendo la generación de ingresos, empleo e igualdad de oportunidades en beneficio de personas, comunidades y regiones en situación de pobreza y marginalidad.

El saber que se está dando oportunidad al desarrollo y aportando a la reducción de la pobreza, permite afianzar la vocación de servicio del equipo humano comprometido con la ETVE y de los socios inversionistas, quienes buscan rentabilidad razonable, eficiencia, dedicación, transparencia y compromiso en el trabajo para la auto sostenibilidad y crecimiento de la sociedad holding y, principalmente, buscan el compromiso de promover el desarrollo equitativo e incluyente, con la convicción que el acceso a servicios financieros es un derecho humano y un mecanismo socioeconómico que contribuye a combatir las condiciones de exclusión.

La composición del capital de CONFIE SL luego de la capitalización inicial fue la siguiente:

Centro de Fomento a Iniciativas Económicas (ONG FIE)	67%
BlueOrchard Private Equity Fund S.C.A.	25%
Pettelaar Effectenbewaarbedrijf N.V.	6%
Vincent Bürgi	2%
Total	100%

Durante los primeros años del holding, se priorizó el apoyo al crecimiento, fortalecimiento y consolidación de las actuales inversiones, mediante la capitalización y gestión continua de ambas sociedades.

En la gestión 2010, CONFIE realizó una inversión minoritaria en Edpyme Nueva Visión S.A., Perú, con el objetivo de apoyar al desarrollo de la entidad, aportando con sus conocimientos a los accionistas locales de la sociedad y con una perspectiva, a mediano plazo, de alcanzar la mayoría accionaria en el marco de la visión regional.

Se diseñó el Centro de Servicios Compartidos para iniciar su implementación con el apoyo de la principal inversión, Banco FIE, y replicar paulatinamente a las otras IMF que serían parte del holding.

El crecimiento acelerado de Banco FIE S.A., las necesidades de acompañamiento y capitalización crecientes, por encima de lo planificado, la consolidación de los servicios bancarios no tradicionales en Bolivia, que hoy se constituyen en una oferta sólida y competitiva, ha significado para CONFIE un giro en su visión regional y la definición de una nueva estrategia enfocada a continuar con el fortalecimiento de Banco FIE, asumiendo los desafíos de la nueva legislación boliviana, acompañada de presión competitiva en el sector de servicios financieros y dotar a Banco FIE con las herramientas necesarias para continuar como un actor preponderante en Bolivia, asegurando el cumplimiento de su misión, visión y su origen. Es así que CONFIE define la implementación de una estrategia de consolidación, diversificación y expansión financiera en el país, que culminará con la creación de un Grupo Financiero local, con la incorporación de entidades complementarias al sector bancario.

A la fecha, la composición accionaria de CONFIE es la siguiente:

Centro de Fomento a Iniciativas Económicas (ONG FIE)	51.90%
Bamboo Financial Inclusion Fund S.A.A., SICAVs-FIS	40.70%
Pettelaar Effectenbewaabdrijf N.V.	5.55%
Vincent Bürgi	1.85%
Total	100.00%





BANCO FIE S.A. 2010

Decisión de la transformación a entidad bancaria

Al cierre de la gestión 2009²⁹, el Fondo Financiero Privado FIE S.A. había mantenido un crecimiento sostenido y un excelente desempeño operativo durante los once años de actividad a partir de 1998. La cartera rebasó los 313,5 millones de dólares, el número de operaciones activas superó los 140 mil préstamos, con 22.864 nuevas operaciones el último año, que beneficiaron a 124.657 clientes, con un nivel de mora de apenas el 1,06%.

Las captaciones en cajas de ahorro permitieron un fondeo cuyo saldo fue mayor a los 102,8 millones de dólares. El saldo en depósitos a plazo fijo superó los 124,2 millones de dólares. A todo esto se sumó la

expansión de la cobertura geográfica instalada con un total de 132 oficinas en los nueve departamentos de Bolivia.

En el ámbito nacional, el gobierno buscaba consolidar los avances alcanzados en la aplicación de la Constitución Política del Estado Plurinacional promulgada el 7 de febrero de 2009.

Es en este contexto que Directorio asumió la determinación de apoyar los esfuerzos de Administración para llevar a cabo la transformación del fondo financiero privado en un banco.

²⁹ Memoria Institucional 2009.

En el análisis de las ventajas y desventajas de la transformación en banco realizada aquel momento, se tomaron en cuenta las siguientes consideraciones:

Ventajas

Imagen

Constituye una de las mayores ventajas. La comunidad le asigna un valor agregado que se refleja en una apreciación de mayor solidez, de más y mejores servicios. La figura jurídica de FFP se confunde aún con una imagen de financiera, lo cual ha tenido desgastes y no se logra comprender la diferencia. Eso se acentúa más en el ámbito internacional. La conversión permitirá también facilitar el fondeo con líneas de financiamiento externas, en caso de requerirse liquidez. Mayor facilidad para establecer corresponsalías con bancos en el exterior, en especial para el envío de transferencias y operaciones de comercio exterior.

Captaciones

Permitirá el fortalecimiento del área de captación de depósitos, ampliando la base de clientes, incorporando nuevos clientes y mayores montos. Por ejemplo, las AFP que trabajan por lo general solo con bancos y se convierten en una fuente estable de fondos.

Concentración hasta el 20% del patrimonio

Posibilidad de realizar operaciones de montos mayores de hasta el 20% del patrimonio, inclusive operaciones de tesorería en la colocación de excedentes de liquidez.

Comercio exterior

Desarrollar operaciones de Comercio Exterior. Si bien el sector de mercado atendido no trabaja abiertamente con el mercado externo, se abre una posibilidad de operar con Comercio Exterior, aunque para esto hay que establecer corresponsalías en otros países.

Cuentas corrientes

En cuentas corrientes, si bien se puede operar el servicio con autorización de la Superintendencia de Bancos, se deberá tomar en cuenta la conveniencia, costo y beneficio del producto, considerando la conformación del área o departamento de cuentas corrientes, así como la adecuación o compra de un sistema de cómputo, preparación del personal, software correspondiente a cámara de compensación, etc., cuya evaluación a nivel de FFP no justificaba esa decisión.

Ampliar el alcance de los actuales productos y servicios

Posibilidad de ampliar los alcances de productos o servicios. Ejemplo:

- Efecto en el otorgamiento de créditos a clientes PYME con la ampliación del monto máximo a financiar
- Ampliación del plazo a otorgar para Créditos de Vivienda (hasta 20 años).
- Posibilidad de establecer sucursales en el exterior.

Área de riesgos mayor

Contar con un área de Riesgos Integral, que permita monitorear todos los riesgos en especial el riesgo operativo.

Desventajas

Mayor requerimiento de capital

Si bien FIE dispone del nivel de patrimonio de acuerdo a la Ley de Bancos, es importante recordar que es atribución del Banco Central de Bolivia (BCB) determinar el patrimonio promedio del sistema.

Posible desvío de la filosofía microfinanciera

Se percibe en clientes y funcionarios la tendencia a buscar colocaciones de montos mayores, dejando de lado las operaciones del sector meta, relegar la atención de clientes del segmento micro. Se requerirá un trabajo interno de comunicación a funcionarios, para evitar percepciones erradas sobre la conversión (a través de Recursos Humanos).



Requerimiento económico en la transformación

La conversión de fondo financiero a banco demandará una importante inversión, cuyo costo total se estima no menor a \$us750.000, que incluirá la atención en los siguientes rubros:

- Imagen institucional
- Formularios y papelería
- Señalética
- Inversión en agencias (letreros, fachadas, mobiliario), transformación y distribución de espacios
- Puntos de atención por responsabilidad
- Esfuerzo y tiempo en la transformación
- Trámites de inscripción en FUNDEMPRESA
- Verificación a mayor detalle del sistema de cómputo
- Difusión y comunicación
- Lanzamiento
- Otros

Incertidumbre y confusión ante el cambio

- Temor de empleados y clientes.
- Mayor requerimiento de personal gerencial (posiblemente).
- Mayor y más agresiva competencia con bancos.

Aprobación de la junta de Accionistas

En reunión de la Junta General Extraordinaria de Accionistas de FFP FIE S.A. de fecha 19 de febrero de 2009, el Presidente informó respecto a los procedimientos seguidos por la Administración y Directorio en cumplimiento al mandato emanado por los Accionistas para iniciar la elaboración de documentación y proceder a la transformación de la entidad. Asimismo, la Gerente General explicó los antecedentes y razones por las cuales se vio por conveniente la transformación de fondo financiero privado a banco, destacando las ventajas principales.

Consecuentemente, luego de un intercambio de opiniones y la absolución a las consultas, los Accionistas aprobaron por unanimidad la transformación a entidad bancaria del Fondo Financiero Privado FIE S.A., encomendando y delegando a Directorio y a Administración el cumplimiento de los pasos y procedimientos establecidos en las leyes, reglamentos y demás normas inherentes, para obtener la Licencia de Funcionamiento de Banco emitida por la Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero Boliviano.

Los Accionistas recomendaron precautelar y preservar la filosofía y misión institucional, durante y posteriormente haya concluido el proceso de transformación.

En fecha 17 de marzo de 2010, el Fondo FFP FIE S.A. se transformó en Banco FIE S.A., con el principal objetivo de promover una eficiente intermediación financiera para fomentar en forma sostenida el desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa.

Banco FIE S.A.

Banco FIE S.A. en su nuevo status jurídico, al 31 de diciembre de 2010 contaba con una cartera de 418,5 millones de dólares, 104.940 clientes, 148 oficinas (103 agencias, 16 cajas externas, 28 ventanillas y 1 oficina ferial), siendo la entidad con mayor cobertura a nivel urbano y rural. Esto va acompañado de clientes de captaciones del público en ahorros y en depósitos a plazo fijo que alcanzaron 350.665 millones de dólares.

Un fuerte impulso de crecimiento en cartera de crédito ubicó rápidamente al Banco FIE S.A. como la entidad más grande en activos de microfinanzas. Sin embargo, Directorio y Accionistas manifestaron una vehemente reflexión sobre la misión y visión del Banco, concluyendo que un crecimiento a tasas mayores del 20% puede llevar el riesgo de desvirtuar los objetivos estratégicos que se habían planteado.

En la gestión 2012, se produce el cambio en la Presidencia de Directorio, liderada acertadamente hasta entonces por el Lic. Enrique Soruco y asumida por la Vicepresidenta Dra. Ximena Behoteguy, quien contaba con una vasta trayectoria en la organización, además de haber gestionado la capitalización de la entidad a través de CONFIE SL, bajo el control de ONG FIE.



Posteriormente, en la gestión 2013 se produce el cambio de la gerencia general en el marco de un Plan de Sucesión en el cual sucede a la Lic. Elizabeth Nava, el Lic. Andrés Urquidi, quien había ocupado dos gerencias en el FFP FIE, experiencia que le daba la solvencia para encarar una nueva etapa en la historia de FIE.

Esta nueva etapa definida por el Directorio y aprobada por la Junta de Accionistas estableció la directriz de crecimiento a tasas menores con una adecuada gestión de riesgos y acompañado de una cultura de control interno.

Los cambios permitieron al Banco tomar determinaciones como la modernización de la plataforma tecnológica que permita adoptar un plan de negocios ambicioso en términos de desarrollo de nuevo productos, con soporte robusto y condiciones óptimas de seguridad en las transacciones del Banco FIE S.A. Esta es una de las determinaciones más importantes asumidas por las nuevas autoridades del Banco y que a la fecha son parte del reto que se lleva adelante.

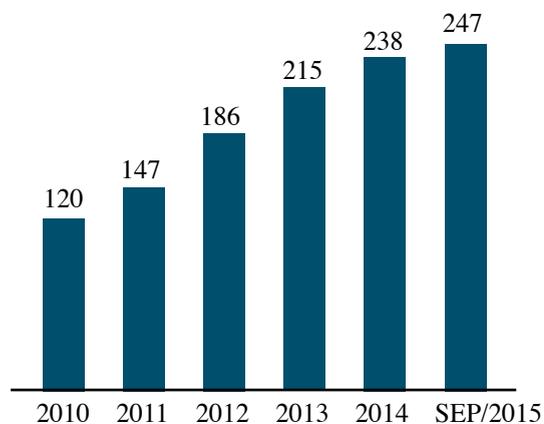
En la gestión 2013, pero con mayor énfasis en la gestión 2014, los objetivos estratégicos se plasman en una cartera diversificada y con una importante penetración al sector productivo y agropecuario; se destaca que al 31 de diciembre de 2013 el 28,9% de la cartera del Banco estaba destinada al sector productivo. El crecimiento de la entidad, conforme a las determinaciones del Directorio, disminuyó sus niveles de crecimiento a un 11,80% anual y se trabajó arduamente en el fortalecimiento de una cúpula gerencial joven, pero con experiencia, formación y energías para afrontar los desafíos del nuevo entorno y del cambio tecnológico del Banco.

Por efecto de la nueva Ley de Servicios Financieros, la entidad debió considerar una nueva definición entre ser Banco PYME o Banco Múltiple. Luego de una revisión de las implicaciones técnico jurídicas, el Directorio con la Alta Gerencia, determinaron recomendar a la Junta de Accionistas optar por la figura legal de Banco Múltiple, revitalizando y reafirmando la determinación de convertirse en un Banco inclusivo, con una amplia gama de productos financieros que puedan atender la demanda de la clientela y usuarios en sus más variadas vertientes. Esta definición aprobada formalmente por la Junta de Accionistas, asume un reto mayor, que es el cumplimiento de cupos de cartera establecidos por la normativa, para privilegiar al sector productivo, la vivienda social y el rubro de turismo.

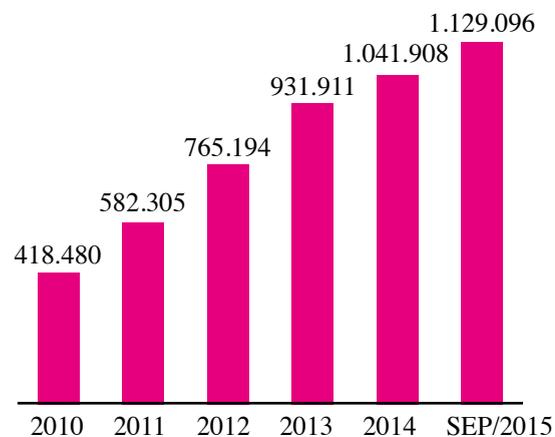
La conformidad de la ONG FIE con la posición asumida por el Directorio del Banco, se sustenta en los importantes avances y sólido posicionamiento alcanzado por la actividad de microfinanzas en el país, que en la actualidad representa una oferta suficiente para atender a una demanda circunscrita a emprendimientos de la micro y pequeña empresa. Pero para acompañar el crecimiento de la clientela que en el transcurso de estos últimos treinta años ha cumplido los propósitos de empoderamiento, desarrollo y crecimiento económico, se requerirá la presencia de actores, como Banco FIE, que mantengan los paradigmas inobjetables de actuar como entidad de intermediación financiera facilitadora de la creación de la riqueza nacional, generadora de fuentes de empleo y promotora de desarrollo en nuestro país.

Las gráficas siguientes nos ayudan a visualizar la línea de negocios adoptada por Banco FIE S.A.:

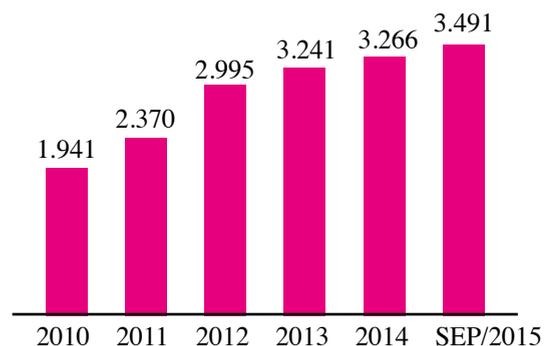
Número de Puntos de Atención



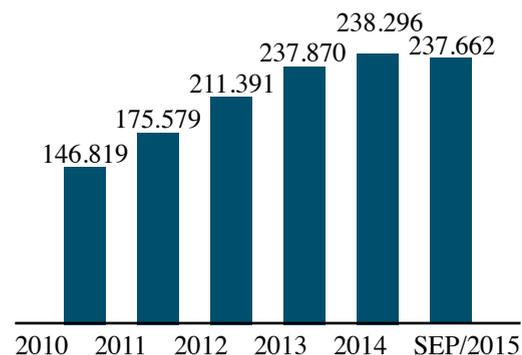
Cartera de Créditos (en miles de USD)



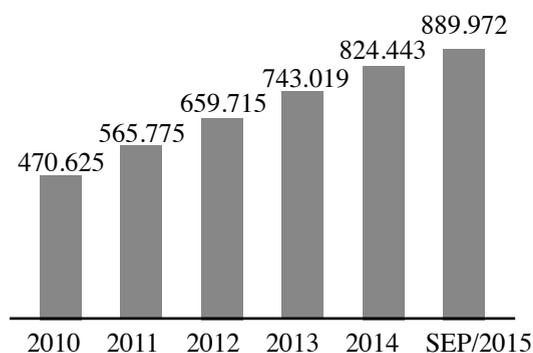
Número de Empleados



Número de Clientes Crediticios



Número de Clientes de Captaciones del Público





 Banco Fie



Pintura de Carmen Álvarez

ÁREA DE FORMACIÓN y desarrollo empresarial

Desarrollo de una metodología de enseñanza

Paralelamente al primer proyecto que inició ONG FIE en la localidad de Ayo Ayo en 1985, surgió el requerimiento de desarrollar una metodología de enseñanza que cubriera las necesidades básicas de la clientela. Es importante destacar que la capacitación técnica de esta primera etapa se fue estructurando desde una lectura de la realidad y de las necesidades de las personas. De esta manera, la capacitación en producción, la administración de la unidad productiva así como la contabilidad se convirtieron en pilares importantes para estas primeras operaciones.

Producto de la constante lectura y diagnóstico de necesidades y de las experiencias y proyectos iniciales en el ámbito de la capacitación se armaron Manuales de enseñanza que rescataban aspectos de cómo opera el sector microempresarial productivo.

Para María Eugenia Butrón, quien coordinaba el diseño y “adaptación de la teoría” durante esta primera etapa “fue fácil ligar la práctica con el

contenido teórico porque la gente aprendía rápido, mostraba interés e iniciativa propia, beneficiando así todo el proceso de capacitación”.

La cooperación internacional, de manera especial la Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación (COSUDE) valoró la producción del material elaborado por ONG FIE proponiendo e impulsando la publicación con el criterio de que dichos Manuales eran un verdadero aporte al ámbito de las microfinanzas.

Aún ahora instituciones y personas dedicadas a la capacitación, utilizan los materiales, juegos educativos y otros desarrollados por FIE, adaptándolos a la coyuntura actual. En ese sentido, FIE se constituyó en la institución pionera en crear una metodología de capacitación para la micro y pequeña empresa, y continúa siendo guía para algunas instituciones.

Creación del Área de Formación y Desarrollo Empresarial (AFDE)

Reconociendo las grandes limitaciones que confrontaban en su gestión empresarial, la mayoría de micro y pequeñas empresas, algunas organizaciones, entre ellas FIE, generaron ofertas de servicios que pretendían ser un factor por sí mismos, o combinados con el crédito, que fuesen a reducir las limitaciones de administración que enfrentaban estos establecimientos económicos. Es así que, en 1992, se crea el Área de Formación y Desarrollo Empresarial (AFDE), con el mandato puntual de apoyar en la búsqueda y solución de esas debilidades inherentes a este importante sector de la actividad económica nacional.

Un aspecto muy importante para el fortalecimiento de este sector productivo del país es la educación financiera que permite mejorar la comprensión de los conceptos empresariales, profundizando en los productos financieros para así administrar adecuadamente sus necesidades evitando asumir situaciones de riesgo, fraudes, o endeudamientos excesivos.

El trabajo de FIE estaba definido por los siguientes criterios y enfoques de intervención:

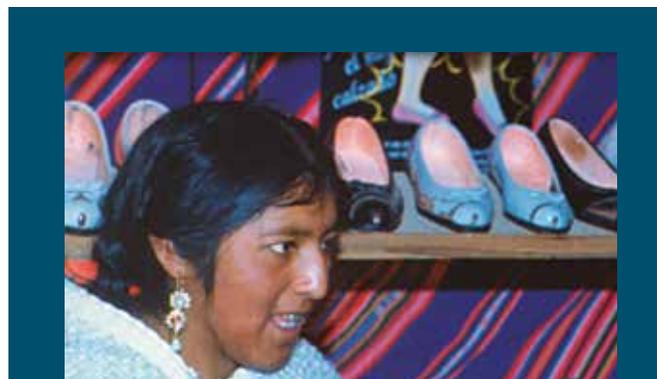
- *Combinación de acciones financieras y no financieras.* Bajo el concepto que el desarrollo de estos estratos empresariales dependía de la combinación de diversos factores que actuaban recíprocamente como el crédito y servicios de desarrollo empresarial, con muy fuerte énfasis en temas educativos.

- *Enfoques de selectividad,* tratando de otorgar determinados servicios por segmentos de mercados con especial énfasis hacia el sector productivo, orientando su acción a determinados estratos empresariales, por el tipo de actividad o por su ubicación geográfica.

A partir de un diagnóstico realizado por ONG FIE, sobre las necesidades de capacitación empresarial, se encontraron ciertas características que determinaron la metodología a emplear en un programa integral de capacitación adecuado al sector de la microempresa. La entidad desarrolló una metodología propia: andragógica, participativa y vivencial, que respondía a las necesidades expresadas por la población meta (empresarios de la micro y pequeña empresa).

En esa perspectiva, la institución implementó los siguientes programas de servicios no financieros denominados de Desarrollo Empresarial:

- Programa de capacitación en técnicas de gestión.
- Programa de capacitación en técnicas productivas.
- Programa de riesgo compartido.
- Programa de subcontratación.
- Programa FOCREAAS (Asociaciones).
- Programa de asesoramiento en planta.
- Programa de ejecución de ferias productivas (Calzado de la Cholita, joyería, confecciones y otros).



Para lograr este propósito, la persona que diera la capacitación debía ser facilitador y guía, y desempeñar un papel fundamental de articulador del aprendizaje, involucrándose activamente en el proceso de enseñanza-aprendizaje, estimulando y conduciendo la percepción y reflexión de los y las participantes en la dirección de los objetivos educacionales que surgirían. El aporte institucional, que dio FIE a la formación de técnicos especializados, ha contribuido al desarrollo de un espíritu emprendedor, creando algunos de ellos actividades económicas generadoras de empleo y otros que pusieron su experiencia y conocimiento para apoyar a otras personas e instituciones.

Inicio de actividades

El área de Capacitación trabajó inicialmente con dos módulos que, con el tiempo, se convirtieron en característicos de la institución. Estos fueron: Registro de caja y Cálculo del costo unitario de producción. Posteriormente, se fueron añadiendo otros como Mercadotecnia, Investigación de mercados, Venta personal, Control de calidad, etc. Paralelamente se iniciaron cursos de confección industrial.

En Asesoramiento se comenzó por brindar servicios de asesoría empresarial en temas como Investigación de mercados, Distribución en planta, Balance masivo, Control de calidad, y otros que estaban destinados inicialmente al trabajo en planta, para lo cual se contrató profesionales en ingeniería industrial.



Etapa de crecimiento

Con el paso del tiempo, estas unidades fueron adquiriendo y desarrollando fortalezas, que permitieron que el número de servicios también vaya en aumento.

La unidad de Capacitación se dividió en dos. La primera, dirigida a la capacitación en gestión empresarial especializada para empresarios y empresarias de la micro y pequeña empresa y la segunda, a cursos en técnicas productivas, donde se capacitaba tanto a los propietarios, como a los empleados de las empresas de confección industrial.

También se inician cursos de fabricación de calzados y se organizó la primera Feria del Calzado de la Cholita, evento lanzado por primera vez en la ciudad de La Paz, con un rotundo éxito.

Convencidos que las y los empresarios de la micro y pequeña empresa debían tener contacto con lo informático, también se decidió incursionar en el campo de la capacitación en computación.

Paralelamente, el servicio de Asesoría también crece y se desarrolla el “Programa de Asesoramiento en Planta” (PrAP) cuyo objetivo era brindar asesoría empresarial en todos los ámbitos de funcionamiento de una empresa.

En esta misma unidad se crean diversos servicios enfocados a fortalecer la micro y pequeña empresa, tales como: asesoramiento empresarial, riesgo compartido y bolsa de subcontratación. Con ello se proponía apoyar, de manera contundente, al buen funcionamiento de las unidades productivas.

Pasos asumidos ante el inicio de FFP FIE S.A.

En el mes de marzo de 1998, la Superintendencia de Bancos y Entidades Financieras otorgó a FIE la licencia de funcionamiento y constitución del Fondo Financiero Privado FIE S.A. En consecuencia, a partir de esa fecha, ONG FIE deja de otorgar créditos y continúa ofreciendo sus servicios de desarrollo empresarial, con el propósito de seguir promoviendo la base productiva del país.

Para inicios de 1998 ya se contaba con la primera currícula formativa a nivel industrial con tablas industriales diseñadas exclusivamente para los cursos de confección de FIE.

Se crean agencias regionales en el eje central de Bolivia. A través de un proceso de descentralización, se establece, en primer lugar, una agencia regional en la ciudad de Oruro, luego en Cochabamba y Santa Cruz, y finalmente en la ciudad de El Alto y en el barrio El Tejar de la ciudad de La Paz. Ante los resultados logrados, diversas instituciones vuelcan la mirada a la tecnología educativa de FIE. La estrategia institucional que decide seguir ONG FIE y su área de formación y desarrollo empresarial –para la atención y prestación de servicios no financieros que estén enfocados al apoyo de la micro y pequeña empresa– se fundamenta en los siguientes valores institucionales:

- Los productos ofrecidos por ONG FIE responden a la demanda de su clientela y agregan valor a las actividades económicas que ellos y ellas realizan.
- Se mantiene y mejora constantemente la calidad de nuestros servicios.

- Debemos contar con personal capacitado para brindar a la clientela un mejor servicio con un alto grado de compromiso y motivación.

Para alcanzar sus objetivos, entre otras, se aplicaron las siguientes estrategias:

- Especialización sectorial y sub-sectorial.
- Reajuste del portafolio de productos de acuerdo a la demanda.
- Innovación metodológica de acuerdo al grado de preparación y o escolaridad de quien recibe la capacitación.
- Administración de la información y conocimiento.
- Aprendizajes e innovación interna de acuerdo a nuevas necesidades que se presentaban.
- Coordinación interinstitucional y alianzas estratégicas con otras instituciones.

Impactos a alcanzar

- En un sentido multiplicador, el objetivo fue que cada persona logre éxito en su empresa y que el sector contribuya a mejorar la situación de las familias y la comunidad.
- A nivel de empleo, mejorar la cualificación del capital humano en cada sector, ya sea el de empresarios y empresarias o el de empleados y empleadas.
- Lograr que las actividades generadoras de ingresos mejoren en niveles de productividad, competitividad e ingresos.

Capacitación en Administración de micro y pequeña empresa

ONG FIE diseñó y ejecutó programas de Administración, Marketing, Finanzas y Asuntos legales con el propósito de fortalecer a las y los empresarios dedicados a las diferentes actividades productivas o de servicios de la micro y pequeña empresa, que estaban en proceso de incorporarse al mercado de trabajo o de crecimiento de actividades empresariales, proporcionándoles instrumentos administrativos, organizativos, financieros, contables, de mercadeo y preparación de proyectos de inversión acordes a sus necesidades.

Programas de Asesoramiento y Asistencia Técnica

En este campo, la ONG FIE desarrolló programas de Asesoramiento en Gestión para la identificación y solución de problemas presentados en las empresas y que estén relacionados con su administración y comercialización.

La asistencia técnica consistía en la identificación y solución de problemas que se presentaban en las empresas, relacionados con la producción. Es así que se implementó el programa de Asistencia Técnica en Confección Industrial, para que mejoren la productividad y calidad de sus productos.

Para el sector de las confecciones, se desarrolló el programa de Capacitación en Gestión Empresarial, brindando a los empresarios y empresarias una respuesta integral a sus problemas en las áreas de

administración, producción y comercialización a través de la Capacitación en Confección Industrial y Confección computarizada.

Otro trabajo desarrollado por AFDE fue promover la consolidación y sostenibilidad de las empresas rurales existentes y potenciales, mediante el servicio de asistencia técnica, gestión y mercadeo, realizando esta labor con sectores de población rural.

Para complementar las actividades de capacitación, se buscó apoyar a la clientela en el acceso a información técnica especializada en respuesta a los cambios producidos en los diferentes mercados, mediante modalidades innovadoras de búsqueda e intercambio de información actualizada.

Toda esta actividad de capacitación se realizó hasta inicios del año 2001.

Sin embargo, estos logros y desarrollo de productos y programas realizados por el Área de Formación y Desarrollo Empresarial de la ONG FIE, contrastaban con determinadas pautas de comportamiento de otros sectores de la población que consideraban que estos servicios no eran muy relevantes a diferencia de los de crédito. Se reflejaba, claramente, el estadio de un mercado naciente que tenía las siguientes características:

1. La naturaleza intangible de los servicios hacía que muchos de los potenciales usuarios no vean un beneficio inmediato a la capacitación y asistencia técnica especialmente.
2. Los servicios educativos fundamentalmente no se encontraban en la primera escala de prioridades de las MyPES, porque no les satisfacía en forma

1. directa sus necesidades más prioritarias. En este aspecto existe una notoria diferencia respecto a los servicios microfinancieros, donde el dinero es un instrumento para la solución tangible de muchos de los problemas de los empresarios y empresarias.
2. Existía, de parte de muchos empresarios, el convencimiento que no requerían estos servicios educativos que apoyen a su formación y al desarrollo de nuevos conocimientos, habilidades y destrezas. Consideraban que lo que estaban haciendo estaba bien y que, gracias a ello, lograban asegurar la supervivencia de sus negocios y de su entorno familiar.
3. El grado en que estaban acostumbrados a aprender a través de la acción, en lugar de estudiando en sistemas formales de capacitación, era ya una costumbre.
4. Muchos empresarios habían utilizados servicios de formación y no lograron satisfacer sus expectativas. Consideraban que los cursos o sistemas educativos eran muy teóricos, poco prácticos, que trasladan esquemas académicos a la realidad de pequeños negocios, sin que medie adaptación alguna para ello.
5. Consideraban que los que capacitaban, el personal de la institución, eran personas que no tenían experiencia en negocios, que eran muy jóvenes y que, a pesar de su formación universitaria, no tenían los conocimientos ni la experiencia suficientes para cooperar en la resolución de problemas para los negocios.

6. Los empresarios, especialmente los que se encontraban en la microempresa, tenían un bajo nivel de escolaridad y no poseían la motivación suficiente para ir a sentarse en un aula.



Perspectiva de la cooperación internacional

Los programas de Desarrollo Empresarial eran altamente subsidiados por la cooperación internacional y la misma, en general, unificó ciertas posturas que afectaron la obtención de recursos para continuar o ampliar este tipo de programas. La posición de estas organizaciones se sintetizaba en los siguientes puntos de vista:

1. Consideraban que no es posible sostener el crecimiento de los programas no financieros, con recursos de donación en forma indefinida, porque implicaría el desembolso de una importante cantidad de recursos que muchas agencias, o no podían o no estaban dispuestas a hacerlo. Les era difícil asumir compromisos de esta naturaleza.

2. Cierta nivel de cansancio y dudas de las agencias respecto a la cantidad de recursos financiados y los impactos logrados. En general, el criterio es que los impactos habían sido menores a los esperados.
3. Aumento de las exigencias para que las ONG incrementen la calidad de su administración y logren un mayor nivel de eficiencia en sus operaciones, revirtiendo las bajas relaciones costo-efectividad.
4. Cambio de prioridades de trabajo, privilegiando otras líneas de intervención.
5. Tendencia mundial hacia la reducción de donaciones.

La propuesta de FIE

Los programas de Desarrollo Empresarial que desarrolló FIE no lograron consolidar su propuesta por los altos costos de su labor, pocas posibilidades de sostenibilidad, características de demanda del mercado, impacto menor en relación a la labor desarrollada y la reducción de fuentes de financiamiento externas. Por otra parte, se consideró que “el Programa había cumplido su ciclo” y que había llegado a su culminación.

Fue en estas circunstancias y ante la necesidad de priorizar el destino de los recursos de la ONG FIE, que la entidad decidió apostar a consolidar las acciones de microfinanzas en el Fondo Financiero FIE y discontinuar el desarrollo de los servicios de Desarrollo Empresarial.





Otras iniciativas apoyadas por ONG FIE

Al efectuar el repaso de las actividades cumplidas por la ONG FIE en los 30 años transcurridos, queda muy clara la voluntad firme de quienes asumieron la responsabilidad de conducir esta entidad en la línea señera de su compromiso para apoyar iniciativas variadas que pudiesen contribuir a superar los problemas de exclusión, marginalidad y pobreza que aquejaban a nuestro país en forma permanente. Es así que la organización no ha escatimado su respaldo y participación ante propuestas que, en muchos casos, excedían sus líneas originarias de intervención en microcrédito y capacitación, dando paso a esfuerzos compartidos para posibilitar la consolidación de proyectos interinstitucionales o encarar actividades menos ambiciosas pero importantes en cuanto a la necesidad de validar nuevas formas de intervención para buscar cambios de conducta para el enriquecimiento cultural de la comunidad.

Las iniciativas resumidas a continuación, buscan transmitir la amplitud de criterio con el cual FIE buscó asumir su compromiso con la comunidad.

Servicios de comercialización: COMFIE S.R.L.

La Comercializadora FIE SRL (COMFIE) inició sus actividades en agosto de 1990 y tenía como objetivo otorgar apoyo técnico y administrativo a unidades económicas de artesanía, pequeña y microempresa, brindándoles facilidades en sus operaciones de compra venta de insumos, equipos y herramientas, y/o productos finales. El proyecto se inició con un pequeño fondo provisto por la Corporación Andina de Fomento,

La empresa fue dirigida entre los años 1990 y 1996 por Eduardo Benavides y de 1996 a 1997 por Ricardo Villavicencio.

Los principales programas que desarrolló fueron los siguientes:

Abastecimiento de insumos y materias primas

Para cumplir sus objetivos, en la primera etapa de existencia de la Comercializadora, se implementó un programa que pretendía establecer mecanismos de financiamiento a productores individuales interesados en adquirir materias primas e insumos a través de FIE.

El programa se inició con la provisión de telas al sector de la confección. La implementación, control y seguimiento del programa estuvo bajo la responsabilidad de COMFIE, en directa coordinación con el FIE. Este programa pretendía poner a disposición de este sector las materias primas principales para sus procesos productivos con oportunidad y con precios bajos que permitan disminuir los costos de producción de estos establecimientos económicos.

También se intervino en la provisión de fibra de polietileno utilizada en la fabricación de sogas mediante el trenzado de esos filamentos a través del uso de artefactos eléctricos reconstruidos³⁰. El producto terminado tenía alta demanda y era muy utilizado en la zona rural del altiplano.

La realidad del mercado informal en el que actuaban los clientes de la entidad para proceder a la compra de insumos y materiales utilizados en la producción, inviabilizaron que el servicio brindado por la Comercializadora pudiese constituirse en una opción competitiva frente a aquellos proveedores tradicionales, familiarizados por mucho tiempo

con los mecanismos de evasión impositiva, particularmente en aquellos bienes provenientes del extranjero.

Abastecimiento de máquinas y equipos

En el interés de complementar el programa de abastecimiento de insumos y materias primas para el sector de la confección, la Comercializadora vio por conveniente ampliar su asistencia a favor de microproductores individuales proporcionando, bajo la modalidad de crédito, máquinas de costura tipo industrial en condiciones accesibles.

Se desarrolló, en ese sentido, un programa de abastecimiento de máquinas y equipos que permitieron coadyuvar a los sectores con los que se trabajó, muy especialmente el sector de confecciones, a mejorar la calidad de los artículos fabricados e incrementar los volúmenes de producción.

Los equipos ofertados por la entidad, nuevos y de buena calidad, difícilmente pudieron competir en precios, con los importados por vías informales, de marcas desconocidas o usados y reacondicionados, y menos aún con el mercado de productos reciclados.

Centros de exposición

Considerando que uno de los aspectos que limitaba el desarrollo y el buen desenvolvimiento de las unidades económicas era la carencia de mecanismos y canales de comercialización que favorezcan a

³⁰ Fue novedoso observar cómo esos hábiles artesanos daban nuevo uso a las batidoras domésticas, que les permitía la torsión de fibras de polietileno para la posterior fabricación de sogas.

estos emprendedores, COMFIE implementó tres centros de exposición y ventas con el propósito de que los artesanos y las organizaciones que apoyan al sector puedan exponer y vender sus productos. Transcurrido el período de instalación y cumplida la fase de su identificación y reconocimiento en el ámbito comercial, estas unidades fueron transferidas a los productores organizados para que continúen con su administración independiente.

Asistencia técnica

COMFIE brindó asistencia técnica al sector de confecciones, relacionándolas con empresas de mayor escala que contrataron sus servicios bajo la modalidad de sub-contratación. Asesoró también a un grupo de orfebres que establecieron su propio local de ventas y un taller colectivo de producción.

Exportaciones

Posteriormente incursionó en la apertura de mercados externos para la comercialización de artesanía artística popular, habiendo realizado algunas exportaciones. Esta línea de trabajo no prosperó ante problemas de capacidad productiva en el país, en cuanto a homogeneidad de productos, calidad de los mismos y capacidad para atender las cantidades demandadas desde el exterior.

Debido a que la Comercializadora de FIE no logró su sostenibilidad y ante el mandato de la Asamblea de Asociados de FIE de priorizar el destino de los recursos de la ONG FIE consolidando el FFP FIE S.A., la entidad decidió concluir sus operaciones, procediendo a liquidar la empresa.



Fundación para Alternativas de Desarrollo (FADES)

Con la participación de cuatro ONG de desarrollo UNITAS, FIE, CIPCA y CERES, se funda FADES en el mes de octubre de 1986 con la misión de promover el desarrollo de actividades socioeconómicas, principalmente en áreas rurales, por una parte, y constituir una entidad de segundo piso con capacidad de centralizar el financiamiento para programas de desarrollo a cargo de las instituciones que la organizaron. De inicio recibió el apoyo financiero de la Organización Internacional del Trabajo (OIT).

Al constituir el Fondo Financiero Privado, la ONG FIE se retira de FADES, en cumplimiento de la ética organizacional que la caracteriza.

Sociedad Administradora de "PIL Chuquisaca"

Como parte de las medidas gubernamentales de ajuste estructural expuestas en el Decreto Supremo N° 21060, se determina que las Plantas Industrializadoras de Leche, parte del trabajo de desarrollo lechero de lo que fue la Corporación Boliviana de Fomento, sean privatizadas.

A principios del año 1996 se tomó la decisión de aceptar la invitación hecha por la ONG ANED (Asociación Nacional Ecuménica de Desarrollo, filial de Bolivia del Consejo Mundial de Iglesias) para participar con ellos como accionistas en la sociedad que administraría la empresa PIL Chuquisaca, junto a la Asociación de Productores de Leche de Chuquisaca – Adeplech S.A. que, con ANED, se adjudicaron la licitación pública de la planta PIL Chuquisaca y contaban con el asesoramiento y co-financiamiento del Servicio Holandés de Cooperación al Desarrollo (SNV).

Considerando apoyar el esfuerzo de los pequeños productores de leche en su participación en el accionariado y luego de conocer que se realizaron estudios sobre el mejoramiento alimentario para la zona y de rentabilidad para los accionistas, la Asamblea de Asociados aprobó la participación de FIE en PIL Chuquisaca.

El año 2006 los productores de leche pudieron adquirir la totalidad de las acciones de FIE en PIL Chuquisaca con resultados positivos para ambas instituciones. FIE queda con la satisfacción de haber cumplido los objetivos que la llevaron a invertir en PIL Chuquisaca, destacando el propósito social de lograr la participación accionaria de los

productores lecheros, quienes tienen ahora a su cargo la administración y control de la empresa y, a nivel económico, se logró la sostenibilidad de la misma, ampliando mercados y mejorando los ingresos de las familias productoras lecheras.

Adeplech S.A. envió una nota a FIE agradeciendo la participación en la empresa PIL Chuquisaca que hizo posible el fortalecimiento de la empresa y la compra de las acciones por los productores lecheros favoreciendo a 250 familias “con ingresos asegurados mediante su mercado seguro” y en la que “gracias a FIE tenemos la posibilidad de demostrar que los campesinos productores podemos hacer empresa y avanzar hacia la economía solidaria”.



Sociedad de Inversiones para el Desarrollo S.A. (SIDESA)

En septiembre de 1996, cinco organizaciones no gubernamentales, FADES, AIPE (Asociación de Instituciones de Promoción y Educación), FIE, IDEPRO (Instituto para el Desarrollo de la Pequeña Unidad Productiva) y CIDRE (Centro de Investigación y Desarrollo Regional), constituyen la Sociedad de Inversiones para el Desarrollo S.A.

(SIDESA). El propósito de conformar la empresa fue constituirse en parte activa del proceso asumido por el gobierno para transferir al sector privado la administración de los aportes laborales y patronales para la jubilación de los y las asalariadas. En esa línea, SIDESA intervino en la conformación de la AFP Futuro de Bolivia, la cual, junto a la AFP Previsión, participaron en la licitación para administrar los recursos previsionales. El motivo de esta iniciativa, a partir de instituciones privadas sin fines de lucro, fue el de ser parte de la gestión de esos aportes, inversión orientada a preservar los aportes de los asalariados para garantizar una digna jubilación.

Niños, niñas y adolescentes trabajadores

Con el propósito de conocer las condiciones en que las niñas y niños trabajadores desempeñan sus labores, dentro de las micro y pequeñas empresas productivas y de comercio, FIE elaboró un perfil de Proyecto.

Se tomó la decisión de iniciar la investigación, con fondos propios y de ICCO, en las ciudades de La Paz y El Alto. El financiamiento de ICCO fue posible gracias a las gestiones de Johannes Solf, funcionario a cargo de la cooperación de esa entidad para Bolivia, también interesada en programas para niños trabajadores.

Con este fin, se contrató los servicios de la empresa LABOR (Centro de Estudios Laborales). Este estudio se realizó, por muestreo, en micro y pequeñas empresas de las ciudades de La Paz y El Alto, que tenían un crédito en FIE S.A. El estudio proporcionó un relevamiento cuantitativo de las niñas y niños trabajadores, por edad, sexo, nivel

educativo, condiciones de trabajo, nivel de salud y relación laboral.

FIE decidió iniciar actividades orientadas a la prevención del trabajo de niñas, niños y adolescentes en la microempresa. La importancia de esta actividad radicó en dar a conocer los efectos negativos del trabajo a este sector de población, reforzando la importancia de sus derechos a la educación y salud.

En base a los resultados del estudio sobre “Niños, niñas y Adolescentes Trabajadores”, se encomendó al Centro LABOR, el diseño de una cartilla en la que se consignaron los resultados del estudio, información sobre legislación en cuanto al trabajo de niñas, niños y adolescentes, y recomendaciones para proteger a este grupo etario. Se logró interesar a UNICEF en la cartilla “El trabajo de niños, niñas y adolescentes en la micro y pequeña empresa”, y se consiguió el co-auspicio para su impresión. Por otra parte, se elaboraron afiches alusivos al tema, que fueron distribuidos a la clientela de FIE S.A., organizaciones gremiales, gubernamentales y no gubernamentales y otras. Fue destacada la cobertura que la prensa dio a este emprendimiento.

Línea de sensibilidad social

La Línea de Sensibilidad Social de FIE estuvo orientada a “retribuir a la sociedad lo que ésta le permite ganar, a través de acciones que no se encuentran necesariamente en el ámbito de su competencia especializada y donde, generalmente, no es ejecutora directa de acciones o proyectos sino es a través de otras instituciones especializadas en la problemática social”.

En esta línea, se priorizaron los “Talleres de Creatividad “ para lo cual se trabajó en alianza con

el “Espacio Cultural Creativo”, ONG especializada en actividades pedagógicas con niños y niñas, basadas en una metodología lúdica. Las actividades estructuradas en forma de talleres semanales de Creatividad y Libre expresión a partir del juego, estuvieron orientadas a mejorar la autoestima de los niños, estimular su espíritu creativo y artístico y facilitar un medio de expresión de sus ideas, pensamientos y emociones con el propósito de que aprendan a valorarse y respetarse a sí mismos y a respetar a los demás y compartir con la comunidad. Otros temas trabajados en estas actividades estuvieron relacionados con temas como la violencia familiar, la solidaridad, la equidad de género y derechos de los niños.

Los talleres se realizaron en las zonas Pacajes, Villa Ingenio y 16 de Julio de la ciudad de El Alto.

Proyecto Piloto Revista infantil

FIE apoyó la producción de una Revista Infantil “Acción Comic” ilustrada en forma de tira cómica, con el propósito de mejorar la autoestima de los niños, tratando temas como los derechos humanos, el ecosistema, la equidad de género, ciencia y tecnología, cultura y otros, de manera divertida, interesante y atractiva para niños de 6 a 12 años. Este proyecto se inició a partir de octubre de 2004 y logró la edición de 13 números de la revista. Para lograr este objetivo, FIE conformó una Sociedad Accidental con la Editorial 3640.

Debido a los costos elevados de producción y a pesar que hubo una acogida favorable al proyecto, no se pudo lograr la autosostenibilidad, razón por la cual se discontinuó su producción.



Capacitación en computación

El proyecto de capacitación en computación ejecutado por FIE otorgó la oportunidad de aprendizaje a niños, niñas y jóvenes de unidades educativas fiscales de las ciudades de La Paz y El Alto que al momento de ejecutar el proyecto, no tenían acceso al conocimiento de una herramienta tan necesaria como es la computación.

Participación accionaria en ACME, Haití

Fiel al marco estratégico y de responsabilidad social de ONG FIE, y habiendo pasado por el difícil camino de la transformación a sociedad anónima, el año 2009 se aprobó participar como accionista minoritario (1,65%) en ACME en Haití, una ONG que se encontraba en proceso de transformación en sociedad anónima y, por lo tanto, necesitada de accionistas con experiencia justamente en esa transformación. Con ello, ONG FIE de Bolivia colaboró solidariamente con una institución de microcrédito, en uno de los países de la región de mayor grado de pobreza. No obstante la participación accionaria minoritaria de

FIE, su experiencia tanto en microcrédito como en la transformación a sociedad anónima, ACME aceptó la participación de la ONG FIE en el Directorio de ACME S.A.

Con financiamiento del BID/FOMIN, la ONG FIE realizó una consultoría especializada solicitada por ACME S.A. con personal de FFP FIE S.A. y consultores externos. Con presencia en Haití, el equipo trabajó profundizando en varios temas, como ser: elaboración de Manuales de Políticas de Crédito, Capacitación al Área Comercial, transferencia de tecnología crediticia adecuándola a la realidad haitiana, recomendaciones a la estructura y organización de las Unidades Operativas, entre otros. La ONG FIE aún continúa con su participación accionaria en ACME S.A.



Proyecto Modelo Migratorio de Retorno Voluntario basado en el Desarrollo de Capacidad Empresarial

Con el propósito de “Promover la participación de los emigrados en el desarrollo productivo y social de sus países, a partir de las comunidades de origen, a través del establecimiento directo o indirecto de actividades productivas”, FIE participó como entidad ejecutora en Bolivia de un proyecto, diseñado por la Fundación española CREA y financiado por el FOMIN, miembro del grupo BID, destinado a canalizar las remesas y/o ahorros obtenidos en España en la creación y/o consolidación de micro y pequeñas empresas. El proyecto fue desarrollado simultáneamente en Bolivia, Ecuador, Uruguay y Colombia. Se trabajó con familiares de migrantes a España o retornados de este país en la capacitación orientada a la elaboración de planes de negocio e implementación de los mismos. El proyecto, que ofrece una alternativa a la problemática de la migración, permitió la creación, consolidación de empresas, generación de empleos y conocimiento de una metodología de trabajo replicada por la ONG FIE, basada, además de la capacitación en aula, en tutorías individualizadas y acompañamiento a los participantes con un seguimiento y apoyo con financiamiento para lograr la creación y/o consolidación de sus emprendimientos.

fie