

## **Banco Solidario S.A.**

### **La estrategia de recuperación, 2000 - 2004**

Habían transcurrido cinco años desde que, en abril del 2000, Kurt Koenigsfest se hizo cargo de la Gerencia General de Banco Solidario S.A. BancoSol, como era conocida la Institución, tenía sus oficinas centrales en la ciudad de La Paz, Bolivia y se había constituido como el primer Banco en Latinoamérica especializado en prestar servicios a microempresarios. Desde sus inicios en 1992 BancoSol había alcanzado excelentes resultados llegando a ser un referente internacional en el área de microcrédito. Sin embargo para mediados del año 2000 tanto factores externos como internos provocaron el deterioro de su desempeño. Kurt y su equipo de gerentes pusieron en marcha una estrategia que condujo al Banco a ser calificado como la mejor institución del sistema financiero boliviano en el año 2004<sup>1</sup>. Había llegado el momento de planear el futuro, por lo que el equipo gerencial debía establecer las principales líneas de acción de BancoSol para los próximos tres años.

### **Bolivia**

Bolivia era uno de los países menos desarrollados de América Latina. En su territorio de 1,098,581 km<sup>2</sup>, habitaban alrededor de 9.4 millones de personas, de las cuales, el 56% formaba parte de alguno de los 32 grupos étnicos existentes en el país. En su territorio, la cordillera de los Andes se dividía en dos cadenas de montañas: la Occidental Volcánica y la Oriental. Ambas determinaban su disímil geografía, que se caracterizaba por la presencia de altiplanicies de gran altitud y severas condiciones climáticas, valles templados y productivos y una vasta zona de selva. Bolivia estaba dividida en nueve departamentos, siendo la ciudad de La Paz la sede de gobierno (ver anexo 1).

---

<sup>1</sup> Semanario Nueva Economía, 27 de febrero de 2005

---

Este caso fue escrito por Karina Caballero y Mauricio Melgarejo, bajo la supervisión y dirección del Profesor Enrique Ogliastri. Su objetivo fundamental es fomentar la discusión en clase más que ilustrar el manejo correcto o incorrecto de una situación administrativa.

Este caso se hizo posible debido al apoyo financiero del Instituto de la Gerencia de Microfinanzas (MFMI) como parte del proyecto "Programas de MBA en Microfinanzas" como una forma de contribuir al análisis de los aspectos administrativos y financieros de América Latina en el sector de microfinanzas

## *Situación Económica*

En 1985 Bolivia sufrió una de las peores crisis económicas de su historia. El déficit presupuestario financiado con emisión monetaria produjo una severa hiperinflación alcanzando niveles de hasta 11,700% en 1985. Entre 1982 y 1986, la actividad económica decreció a una tasa promedio del -3.4% y el déficit del sector público llegó a representar cerca del 25% del PIB.

En agosto de 1985 el gobierno estableció un programa de estabilización monetaria. Se aplicaron una serie de reformas que incluían la reducción del tamaño del Estado y de las principales empresas estatales, la renegociación y reprogramación de la deuda externa, el establecimiento de aranceles únicos y uniformes, la simplificación del sistema tributario y la estabilización del tipo de cambio con plena liberalización de los precios. Para 1988 la inflación se redujo al 20 %.

Durante los años 1993 – 1998 el crecimiento de la economía alcanzó un promedio anual de 4.7% debido en gran parte a una segunda generación de reformas que incluían cambios en el sistema de pensiones y la capitalización de las empresas públicas más importantes. La inversión extranjera directa se duplicó durante este período y el déficit fiscal alcanzó el 4.7% del PIB (ver anexo 2).

Desde 1998 la economía boliviana ingresó en un período de desaceleración como consecuencia de varios *shocks* tanto externos como internos. Las crisis financieras internacionales del sudeste asiático en 1997 y de Brasil en 1998 produjeron la disminución de los precios de los productos de exportación y el deterioro de los términos de intercambio afectando la producción nacional. Varios problemas climáticos afectaron considerablemente al sector agrícola. El sector de hidrocarburos experimentó una contracción asociada al término del contrato de exportación de gas a la Argentina y el aplazamiento de las ventas del mismo producto al Brasil. A nivel interno, en 1998, se aplicó el *Plan Dignidad* con la finalidad de erradicar el cultivo de coca excedente en el país, dicho plan expuso la dependencia que había alcanzado la economía a la producción y comercialización de la coca<sup>2</sup>. Una nueva ley de aduanas entró en vigencia en 1999 reduciendo el contrabando que ingresaba al país desde Chile principalmente por el departamento de Oruro.

En los años 2003 y 2004 el contexto internacional fue favorable para Bolivia debido a los mejores precios y las bajas tasas de interés en el mercado internacional. Sin embargo los conflictos sociales y políticos interrumpieron el ritmo normal de la actividad económica y generaron un clima de incertidumbre que afectó el funcionamiento del sistema financiero y la confianza de los inversionistas externos. Durante estos años se dio un incremento considerable en las exportaciones del sector de hidrocarburos determinado principalmente

---

<sup>2</sup> Para 1990 la producción de coca había contribuido al PIB en 1.3%. Para 1999 este porcentaje se redujo a 0.37%

por el incremento de los volúmenes exportados de gas natural<sup>3</sup> al Brasil y la reanudación de las exportaciones de este hidrocarburo a Argentina.

### ***Situación Política***

Después de dos décadas de dictaduras militares, gobiernos democráticos empezaron a conducir el país desde 1982. Estos gobiernos fueron caracterizados por movimientos sociales y crisis de gobernabilidad, acentuadas desde el año 2003.

En febrero del 2003 el entonces presidente de la república Gonzalo Sánchez de Lozada, apoyado en una coalición política que le daba mayoría en el congreso y en las fuerzas de seguridad del estado (militares y policías), creó un nuevo impuesto a los salarios para reducir el déficit fiscal que el año 2002 había alcanzado el 9% del PIB. Días después el impuesto fue anulado por el airado rechazo de la población<sup>4</sup>.

El proyecto de exportación de gas natural y la disputa por la apropiación de los excedentes que generaba este recurso, provocaron una nueva crisis política. En agosto del 2003, el gobierno decidió llevar adelante un proyecto de exportación de gas natural manteniendo la legislación vigente que sólo gravaba con un 18% de impuestos y regalías a las empresas operadoras. La escalada de protestas en contra de esta medida derivó, en octubre del 2003, en una huelga impulsada por organizaciones vecinales de la ciudad de El Alto (contigua a La Paz). La huelga paralizó las actividades en la ciudad y bloqueó el acceso de la sede de gobierno al resto del país, por lo que el gobierno recurrió al uso del ejército y la policía para tratar de superar el conflicto. Los enfrentamientos causaron aproximadamente 80 muertos y 400 heridos. El Presidente se vio obligado a dimitir, por lo que el Vicepresidente Carlos Mesa asumió la Presidencia del país.

En una Consulta Nacional celebrada el 18 de julio del 2004, los ciudadanos respaldaron la política del nuevo gobierno respecto a la explotación del gas natural<sup>5</sup>.

En enero del 2005, se produjeron nuevamente importantes protestas contra un decreto gubernamental que implicaba el incremento del precio de los combustibles. Las protestas alcanzaron especial gravedad en Santa Cruz, donde el denominado “Comité Cívico Pro Santa Cruz”, del que formaban parte empresarios, sectores sindicales y alcaldes, anunció la inmediata elección de una asamblea para definir un autogobierno departamental. El presidente de ese comité proclamó la autonomía y anunció que convocaría elecciones

---

<sup>3</sup> Bolivia tenía la segunda reserva de gas natural más grande de Sudamérica, después de Venezuela. Para el año 2004 las reservas netas alcanzaban los 52.3 trillones de pies cúbicos.

<sup>4</sup> Durante los tres días de protestas y enfrentamientos 4 policías, 3 militares y 19 civiles perdieron la vida.

<sup>5</sup> La política del gobierno contemplaba la abrogación de la Ley de Hidrocarburos promulgada por Sánchez de Lozada, la recuperación de la propiedad pública de todos los hidrocarburos en boca de pozo, la refundación de la empresa estatal encargada de la administración de los recursos hidrocarburíferos, la utilización estratégica del gas para lograr una salida soberana al océano Pacífico (el país había perdido su costa marítima en un conflicto bélico con Chile en 1879) y la exportación de gas siempre que quedara garantizado el consumo interno, fomentara la industrialización, y los recursos generados se destinaran al desarrollo social.

para nuevo gobernador y un referéndum que materializara la configuración de Santa Cruz como estado autonómico.

El 7 de marzo del 2005, ante la continuación de la crisis, Mesa ofreció su dimisión al Congreso. La renuncia no fue aceptada y se aprobó el proyecto presidencial para alcanzar un gran pacto social entre las principales fuerzas políticas y poner fin al desequilibrio en todo el país mediante la convocatoria a una Asamblea Constituyente para modificar la Constitución Política del Estado y fortalecer las autonomías regionales. En mayo se promulgó La Ley de Hidrocarburos donde se establecieron incrementos en los impuestos y regalías a las empresas petroleras extranjeras. Las manifestaciones retornaron con fuerza a finales de ese mes ya que la nueva Ley no satisfacía a las organizaciones de indígenas, campesinos y mineros. Ante los obstáculos para resolver la crisis, Mesa dimitió y fue sustituido el 9 junio por Eduardo Rodríguez, presidente de la Corte Suprema de Justicia. El 4 de diciembre del 2005 Bolivia entraría en un nuevo proceso electoral donde ocho candidatos aspiraban a la presidencia.

### ***Situación Social***

Para el año 2004 Bolivia era uno de los países más desiguales en cuanto la distribución de la riqueza. El 20% más pobre de la población recibía el 4% de los ingresos del país, mientras que el 20% más rico tenía el 49.1%<sup>6</sup>. El 63% de la población residía en áreas urbanas mientras que 37% en zonas rurales y la pobreza afectaba al 62.7% de los bolivianos.

Según datos extraoficiales, aproximadamente 2 millones de bolivianos vivían en el exterior. Argentina era el país donde se concentraba la más numerosa comunidad boliviana, 1.5 millones de personas, seguida de Estados Unidos, 250,000, y en España 150,000.

En el país la tasa de desempleo alcanzó en el 2004 el 9.2%. La contribución del sector informal a la población empleada era del 83%, en tanto su contribución al producto bruto era del 25% aproximadamente. El anexo 3 presenta algunos indicadores sociales para Bolivia.

### **Las Microfinanzas en Bolivia**

Como producto de las políticas económicas aplicadas en Bolivia a mediados de los años 80's un numeroso contingente de desempleados se incorporaron al llamado "sector informal" conformado por micro, pequeñas y medianas empresas (ver cuadro 1). Este sector no era sujeto de crédito de la banca formal fundamentalmente por tres razones: la falta de garantías reales, la inexistencia de registros contables que dificultaba la evaluación económica y financiera del cliente y por problemas de escala debido a que prestar montos muy pequeños de dinero representaban poca rentabilidad por el costo de cada transacción. Para hacer frente a esta situación a finales de la década de los 80

---

<sup>6</sup> Informe de Desarrollo Humano de la Naciones Unidas, 2005.

surgieron en Bolivia las primeras Organizaciones sin Fines de Lucro (ONGs) con el objetivo de brindar créditos a microempresarios, siendo las donaciones y fondos subsidiados sus principales fuentes de recursos.

**Cuadro 1**  
**Definiciones de micro, mediana y pequeña empresa en Bolivia**

<b>Tipo de Empresa</b>	<b>Activos</b>	<b>Patrimonio</b>	<b>Ventas mensuales</b>	<b>No. De Empleados</b>
Micro	Hasta US\$ 3.000	Hasta US\$ 10.000	Hasta US\$ 1.250	Hasta 10
Pequeña	Hasta US\$ 150.000	Hasta US\$ 200.000	Hasta US\$ 8.250	Hasta 30
Mediana	Hasta US\$ 1.200.000	Hasta US\$ 800.000	Mayor a US\$ 10.000	Hasta 120

Fuente: Viceministerio de Microempresas de Bolivia

A mediados de la década de los 90's dos hechos marcan el inicio del proceso de constitución de entidades financieras reguladas dedicadas al segmento de las micro, pequeñas y medianas empresas. Primero, en 1992 Banco Solidario S.A., que tuvo sus orígenes en la ONG PRODEM, se constituyó como el primer banco en Latinoamérica dedicado exclusivamente al sector de microempresas. Segundo, en 1995 el gobierno emitió el Decreto Supremo No. 24,000, el cual normaba la creación y funcionamiento de los Fondos Financieros Privados (FFP) como intermediarios financieros especializados en brindar servicios a micro y pequeños prestatarios<sup>7</sup>.

Aprovechando la nueva normativa varias ONG pasaron a constituirse en FFP (Caja los Andes, FIE, PRODEM y Ecofuturo). Otros FFP surgieron por iniciativas empresariales totalmente privadas (Fassil y Fortaleza). La formalización tenía como principales ventajas el acceso a mayores fuentes de financiamiento, tanto por financiadores institucionales como a través de instrumentos de captación directa de recursos del público y acceso a información de la Central de Riesgos de la Superintendencia de Bancos y Entidades Financieras.

Los FFP mantenían la misión institucional de las ONGs que les dieron origen, donde el principal objetivo era brindar mayores oportunidades económicas a la población de bajos ingresos, pero de manera sostenible y permanentemente, no como un logro efímero que dependiera del subsidio.

Entre 1996 y 1998 varias entidades financieras empezaron a promover agresivamente créditos de consumo<sup>8</sup>. Los Promotores de crédito de estas instituciones, los cuales recibían comisión por crecimiento de cartera, se preocuparon principalmente por este beneficio sin medir adecuadamente la fuente de reembolso del crédito. Como el mercado

<sup>7</sup> La normativa facultaba a los FFP a captar recursos del público solamente a través de cajas de ahorro y depósitos a plazo fijo, a contraer obligaciones subordinadas y con entidades financieras externas o internas, a emitir boletas de garantía y a realizar giros y órdenes de pago dentro del país.

<sup>8</sup> Algunos Fondos Financieros Privados ingresaron al mercado orientados al crédito de consumo (ej. Acceso y Fassil).

de clientes de consumo era limitado, tomaron contacto con micro y pequeños empresarios y empezaron a ofrecerles mayores montos de créditos a los que normalmente tenían acceso. Muchos microempresarios se sobre endeudaron y con el tiempo no pudieron cubrir las antiguas deudas ni las nuevas.

La situación de sobreendeudamiento en la que se encontraban muchos micro y pequeños empresarios no hubiera tenido consecuencias si sus niveles de ingresos se hubieran mantenido estables. Sin embargo, como producto de la crisis económica que empezó a sufrir el país a inicios del año 1998, su capacidad de generación de ingresos se vio significativamente disminuida. Se crearon asociaciones de pequeños prestatarios en varios departamentos del país que adoptaron medidas de presión hacia las entidades financieras y el Gobierno (marchas, bloqueos, etc.) El objetivo de estas asociaciones era lograr la condonación de sus deudas u obtener condiciones preferenciales para el pago de las mismas. Las entidades de microfinanzas sostuvieron reuniones con dichas asociaciones y sus abogados asesores para aclarar estas situaciones y pedirles listas de los clientes morosos para negociar con cada uno de ellos para intentar llegar a la solución más conveniente.

La Superintendencia emitió a principios de 1999 nuevas regulaciones con el fin de limitar el exceso de endeudamiento. Un aspecto clave de las regulaciones era que el servicio de la deuda debía limitarse al 25% del ingreso verificable en el caso de los asalariados. Entre 1999 y el año 2000 las entidades de crédito de consumo más importantes salieron del financiamiento a microempresarios.

Pese a que la crisis política y económica de Bolivia continuó en los años posteriores, el sector de las instituciones financieras especializadas en las microfinanzas había logrado consolidar su posición en el mercado. La cartera de créditos de estas instituciones había mostrado un crecimiento importante durante los años 2002 - 2004 (ver anexo 4), al igual que el número de clientes atendidos y la cobertura de sus servicios (ver anexo 5). Varias de estas instituciones habían logrado obtener tasas de créditos morosos más bajas que el sistema bancario, acompañada de mayor solvencia y rentabilidad (ver anexo 6).

**Metodologías Crediticias.** Las principales metodologías de crédito para atender al sector informal eran los grupos solidarios, el crédito individual y los bancos comunales.

La característica principal de los grupos solidarios era el uso de una garantía intangible. Este tipo de garantía se basaba en el compromiso de todos los integrantes del grupo, compuesto de 3 a 6 personas, de responder ante una eventual falta de pago de uno de sus miembros. El grupo solidario como un todo, se convertía en el sujeto de crédito. Tenía la característica de ser un crédito secuencial, ya que el grupo empezaba recibiendo montos de dinero pequeños que iban creciendo paulatinamente en función al cumplimiento de sus obligaciones.

El crédito individual empleaba una variedad de garantías desde la personal hasta la hipotecaria, lo que permitía al cliente crear su propio plan de negocios acorde con la actividad que realizaba.

Un banco comunal era una agrupación de personas, quienes eran responsables del manejo y de la devolución de los recursos otorgados. La Institución Ejecutora (la cual otorgaba el crédito) organizaba la asociación comunal. Cada banco comunal nombraba un comité de créditos para el manejo de la “cuenta externa”, constituida con recursos otorgados por la Institución, y de la “cuenta interna”, con recursos propios de los miembros del banco. Los recursos de la cuenta interna eran generados mediante dos fuentes. La primera eran los ahorros de los miembros integrantes del banco comunal, que era un requisito para poder acceder al crédito, los cuales se depositaban en una cuenta bancaria en el sistema financiero a nombre del Banco Comunal. La segunda fuente eran los intereses que genera la cuenta externa durante todo el ciclo del préstamo, aproximadamente de 4 meses. Una vez que se recibían los recursos de la Institución Ejecutora, éstos circulaban permanentemente entre los prestatarios del banco comunal, debido a que ellos cancelaban semanalmente cuotas de capital e intereses, recursos que eran re prestados a los clientes, permitiendo de esta forma la capitalización de la cuenta externa.

***Principales Instituciones Microfinancieras.*** Las principales instituciones microfinancieras reguladas en Bolivia, junto con BancoSol, eran Banco Los Andes Procredit, FIE FFP y PRODEM FFP (ver anexo 7).

En 1995 Caja Los Andes fue el primer Fondo Financiero Privado que se constituyó en Bolivia. Inició sus actividades en julio de 1995, sobre la base de la cartera, actividades y tecnología crediticia de la ONG Procredit, teniendo como principal objetivo contribuir al desarrollo económico, social de la población de menores recursos mediante la prestación de servicios financieros que apoyen el desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa y el mejoramiento de la calidad de vida de las familias. Desde enero del 2005 operaba como Banco Los Andes Procredit, contando con un patrimonio de aproximadamente US\$ 15 millones. El Banco formaba parte del Grupo Procredit, una red de instituciones financieras, que contaba con 18 miembros en países de Europa del Este, América Latina y África. Para mediados del 2005 el Banco contaba con varios productos crediticios entre los que destacaban el crédito micro empresarial desde US\$ 50, líneas de crédito micro empresariales para capital de trabajo hasta US\$ 12,000, créditos para PYMES<sup>9</sup> hasta US\$ 750,000, créditos para vivienda y créditos con garantía de títulos valores. Así mismo ofrecía servicios no crediticios como giros y transferencias a nivel nacional, pago de servicios públicos y una tarjeta de débito. Contaba con 37 agencias distribuidas en las ciudades de La Paz, Santa Cruz, Cochabamba, Tarija, Sucre y Potosí, Trinidad y 6 ciudades intermedias. Cerca de 800 personas trabajan en el Banco.

El Fondo Financiero Privado para el Fomento a las Iniciativas Económicas (FIE FFP) surgió con el apoyo de la ONG FIE, de COSUDE (Agencia Suiza para la Cooperación y el Desarrollo) y de inversionistas bolivianos. En 1998 obtuvo la licencia para operar como Fondo Financiero Privado. Para finales del 2004 atendía al sector de las microfinanzas a través de 33 oficinas en las ciudades de La Paz, Santa Cruz, Cochabamba, Potosí, Tarija, Sucre, Oruro y 3 ciudades intermedias. Los principales productos de FIE FFP eran el crédito y la línea de crédito para microempresarios, el crédito de consumo, el crédito de vivienda y el crédito para PYMES. El plazo promedio

---

<sup>9</sup> Pequeñas y Medianas Empresas

de la cartera era aproximadamente de 16 meses. Las tasas activas del banco variaban entre el 18% y el 30% de acuerdo al monto, garantía y plazo. Las principales fuentes de fondeo de la institución eran las obligaciones con el público y con la banca comercial.

PRODEM FFP inició sus operaciones como Fondo Financiero Privado a mediados de 1999. Había sido constituido a partir de la experiencia de 13 años de actividad de la Fundación para la Promoción y el Desarrollo de la Micro Empresa (PRODEM), cuya misión durante los últimos años había consistido en brindar apoyo financiero a microempresas fundamentalmente en el área rural. Para diciembre del 2004 operaba en los nueve departamentos de Bolivia mediante 75 agencias, 28 ubicadas en el área urbana y 47 en el área rural. El principal producto crediticio era el destinado a micro, pequeñas y medianas empresas y profesionales que desarrollaban actividades independientes. Los créditos eran otorgados hasta US\$ 7,000, con plazos de hasta 2 años para capital de trabajo y hasta 3 años para inversión en capital.

## **BancoSol**

### *Orígenes*

En 1984, ACCION Internacional, una ONG con oficinas en Estados Unidos que operaba en toda Latinoamérica, reclutó un grupo de influyentes bolivianos para encabezar la creación de un programa de desarrollo de microempresas. Como resultado en 1986 se creó PRODEM como una coinversión entre miembros de la comunidad empresarial boliviana, que brindaron el capital iniciador y liderazgo, y ACCION Internacional, que brindó la tecnología y metodología para el programa. Inicialmente contaba con 15 empleados localizados en las oficinas centrales de la ciudad de La Paz.

PRODEM ofrecería créditos a grupos solidarios. Los créditos iniciales podrían ser de hasta \$50 a un interés mensual de 2.5% sobre los créditos en dólares (y 4% mensual para los créditos en bolivianos) por un plazo de dos meses y pagos semanales. Al pagarse los créditos, los límites en dólares y la duración de créditos subsiguientes aumentaban.

Para 1991 la fundación estaba cubriendo sus costos, pero el crecimiento se estaba volviendo cada vez más difícil. Como una institución sin fines de lucro y financiada por donantes, PRODEM no podía aceptar legalmente depósitos o préstamos en el mercado monetario. Esto dejaba sólo unas cuantas fuentes de fondos: contribuciones de donantes, préstamos subsidiados de organizaciones de desarrollo y ganancias de cartera. La demanda de créditos estaba creciendo a una tasa de 50% que sobrepasaba con creces la capacidad de las organizaciones donantes para financiarlos y PRODEM se vio obligada a reducir los créditos.

Para hacer frente al desafío de financiamiento, el Consejo Directivo de PRODEM propuso utilizar una porción de su capital para lanzar un banco comercial con fines de lucro. El Banco evitaría el cuello de botella del financiamiento de donantes al recaudar



capital de inversionistas externos, captar depósitos y tomar préstamos en los mercados monetarios.

Tras largas discusiones entre la Gerencia de PRODEM, su Consejo Directivo y sus donantes (el más importante de los cuales era USAID), se decidió a finales de 1991 establecer BancoSol con la siguiente serie de transacciones:

- PRODEM transfirió \$1.4 millones de su cartera de créditos y seis de sus sucursales más desarrolladas a BancoSol a cambio de una posición de capital de 41% en el nuevo banco.
- BancoSol reunió capital de un grupo de inversionistas externos. Estos incluían la Inter American Investment Corporation (IIC, con una participación de 24%) como inversionista principal, así como varias ONGs internacionales (ACCION, Calmeadow, FUNDES, la Fundación Rockefeller y SIDI)<sup>10</sup>. Varios líderes empresariales bolivianos y sus compañías adquirieron las acciones restantes.
- Aproximadamente la mitad del personal de PRODEM pasó a BancoSol. Durante la transición PRODEM brindó espacio de oficinas, amplia capacitación técnica y apoyo de tecnología de información.

BancoSol oficialmente abrió sus puertas al público el 10 de febrero de 1992 en la ciudad de La Paz.

### ***BancoSol 1992 – Septiembre 2000***

En sus inicios, el Banco ofrecía sólo tres productos: créditos solidarios, depósitos a plazo y depósitos a la vista. Los productos estaban diseñados para ser simples, facilitar decisiones rápidas y ser suficientemente flexibles para crecer con las necesidades de los clientes.

Los créditos solidarios eran créditos extendidos a grupos conformados por tres a seis prestatarios. La garantía mutua impulsaba a los clientes a unirse con otros que tuvieran la misma capacidad crediticia, lo que permitía a los asesores de crédito evitar el proceso de investigar y obtener garantías reales. Se intentaba conformar grupos homogéneos en cuanto al tamaño de cada uno de los negocios con el propósito de que el monto total que se desembolsara fuera repartido de manera equitativa entre los integrantes del mismo. Se ofrecían créditos iniciales de \$50-\$100 por cliente por un plazo de dos meses. Cuando se pagaba ese préstamo, se podía aumentar el monto y el plazo de los créditos subsiguientes hasta un máximo de \$5,000 por grupo solidario por un plazo de tres años. El proceso iniciaba con la identificación de prestatarios. Los funcionarios del banco realizaban un amplio trabajo de campo, investigaban los vecindarios locales y llegaban a conocer a los clientes potenciales. La documentación del crédito era mínima, pero el monitoreo era intensivo y directo, ya que los asesores de crédito se reunían semanalmente con cada grupo solidario. Los pagos se debían hacer los lunes y para la noche de ese mismo día el

---

<sup>10</sup> Varias de las ONG consolidaron sus participaciones en agosto de 1995, aportándolas a Profund International, un fondo de capital accionario con sede en Costa Rica que se concentraba en invertir en entidades de microfinanciamiento en Latinoamérica y el Caribe.

sistema de tecnología de información del Banco identificaba los pagos retrasados. Los martes se visitaba a los grupos que no habían hecho un pago para determinar cuando se haría el pago.

Dos terceras partes de los asesores de crédito eran mujeres, la mayoría de las cuales tenían títulos universitarios en ciencias sociales. La estructura salarial de BancoSol estaba a la par de las ONGs y otras organizaciones en el campo de desarrollo. Los salarios de los bancos comerciales eran comparables a los de BancoSol, pero el pago de incentivos llevaba a que los asesores de crédito de un banco comercial recibieran una compensación total superior.

Para 1992, el tamaño promedio de créditos en BancoSol, en dólares, era de \$326 con una tasa de interés del 35% (60% para los préstamos en bolivianos). En otros bancos comerciales, el crédito mínimo era de \$5,000, el crédito promedio era superior a los \$10,000 y las tasas de interés alcanzaban el 15% sobre los créditos en dólares (30% sobre los préstamos en bolivianos).

BancoSol se concentró en el sector informal de áreas urbanas. El Banco actuó rápidamente para establecer sucursales en las ciudades más grandes de Bolivia, abriendo 12 sucursales en 1993, 9 en 1994 y 3 en 1995. Con el paso del tiempo se abrieron oficinas regionales en Santa Cruz, Cochabamba, Oruro y Sucre. La estructura organizacional de la Oficina Nacional del Banco estaba constituida por una gerencia general y cuatro gerencias funcionales (ver anexo 8)

El Banco había logrado una aceptación inmediata en el mercado y un gran éxito financiero, llegando a ser referente a nivel internacional del financiamiento a los microempresarios. La cartera de créditos creció a tasas compuestas de cerca del 40% durante el período de 1992 - 1997 (ver anexo 9).

A mediados de la década de los 90's algunos clientes más exitosos del Banco empezaron a desertar a las FFP que ofrecían créditos individuales. Entrevistas de seguimiento realizadas a los clientes revelaron que a medida que aumentaban las empresas y las necesidades de crédito de los clientes, éstos enfrentaban varias frustraciones con BancoSol, como ser el choque contra el tope de crédito solidario de \$5,000. Aproximadamente el 30% indicó que se había marchado debido a problemas en sus grupos solidarios. Como respuesta, se introdujo un producto de crédito individual en julio de 1999 que estaba disponible a los mejores clientes del Banco. El tope de crédito se fijó en \$30,000 con un plazo de hasta cinco años.

En 1997 el accionista fundador IIC, que era explícitamente un inversionista con un propósito social, había llegado al límite de cinco años en su período de inversión por lo que decidió poner a la venta sus acciones en el Banco. Ese mismo año PRODEM decidió solicitar una licencia de FFP, convirtiéndose en competidor directo de BancoSol, lo que significaba que tenía que liquidar su posición de accionista. ACCION consideraba que BancoSol era su ejemplo más exitoso y estaba dispuesta a aumentar su inversión.

ACCION, la Commonwealth Development Corporation (CDC) y varios empresarios locales adquirieron estas acciones. PRODEM redujo su participación de 35% a 20% y renunció a su puesto en el Consejo Directivo (ver anexo 10).

Durante los años de 1999 y 2000 el desempeño de BancoSol se deterioró al igual que el desempeño del resto del sector financiero. A finales de 1999, los créditos individuales constituían el 31% de la cartera del Banco con una tasa de morosidad de sólo 2.9%. Los créditos solidarios, por otro lado, representaban el 69% de la cartera con una tasa de morosidad del 9%.

El Directorio percibía que el Banco estaba en crisis. El desempeño financiero se estaba deteriorando, el producto distintivo del Banco, el crédito solidario, estaba bajo presión y el Directorio y la Alta Gerencia estaban divididos sobre la manera de afrontar la situación. Los nuevos accionistas, atraídos por los excelentes rendimientos que había tenido el Banco históricamente, apoyaban la idea de ascender en el mercado concentrándose en el segmento de pequeñas y medianas empresas. Otro grupo encabezado por Acción y Profund abogaba por mejorar la relación con el segmento de microempresarios haciendo más por crecer con clientes exitosos e introduciendo nuevos productos que aún no se encontraban en el sector informal. Un grupo dirigido por activistas que quedaban en las gerencias de mandos medios estaban a favor de mantener la fórmula original de PRODEM, sin embargo los miembros del Directorio no apoyaban esta opción.

Tras varios meses de discusión el Directorio procedió a sustituir a la Alta Gerencia del Banco. En abril del 2000 contrató a Kurt Koenigsfest como Gerente General y se le pidió que elaborara una estrategia para mejorar el desempeño de BancoSol.

Cuando el nuevo equipo gerencial empezó a analizar la situación de BancoSol a mediados del año 2000 varios problemas saltaron a la luz. Se había distorsionado el crédito solidario. Varios de estos créditos contaban con garantías reales, los montos otorgados, dentro de un grupo, presentaban diferencias importantes en montos y gran número de estos créditos estaban siendo utilizados en actividades diferentes a las productivas (ej. compra de vehículos, reparaciones de viviendas, etc.). Por otro lado gran parte del crédito individual colocado desde 1999 presentaba problemas de recuperación. “La mayoría de nuestros asesores de crédito no tenían los conocimientos adecuados para evaluar la capacidad de pago individual de los clientes. Entre julio de 1999 y junio del 2000, se colocó la cartera con más problemas que había tenido BancoSol en toda su historia”, mencionaba un Gerente de la Institución.

La nueva Gerencia encontró que cada oficina regional funcionaba como un banco independiente. Cada Gerente regional tenía libertad total en cuanto a compras, contratación de personal y servicios. La contabilidad estaba totalmente descentralizada y no existía un tarifario uniforme, cada Gerente regional podía fijar a su criterio las tasas activas y pasivas del Banco. La cultura del Banco era bastante informal, “no existía un registro de vacaciones del personal y el personal que trabajaba más de diez horas durante un día podían tomar libre medio día al día siguiente. Los funcionarios del Banco creyeron

que la bonanza que había existido en BancoSol jamás iba a pasar, lo cual los hizo muy conformistas. Creían que el Banco había alcanzado todo en el área de las microfinanzas”, reflexionaba un Gerente del Banco.

El sistema informático se encontraba “obsoleto y desproporcionado”. A medida que surgían necesidades en el sistema se programaban parches como una solución temporal.

“La imagen que la gente tenía de BancoSol era la de un banco colocador de créditos. Únicamente estábamos aprovechando un 10% de nuestra licencia de banco, el Banco se había estancado con los tres productos con los que había empezado”, comentaba un miembro del equipo de Gerentes de BancoSol.

### ***BancoSol Septiembre 2000 - 2005***

En el mes de septiembre del 2000 los Accionistas, Directores y el nuevo equipo de gerentes participaron en una reunión en la que se analizaron los principales problemas que había encontrado la Gerencia y se elaboró la nueva misión de BancoSol<sup>11</sup> (ver anexo 11). Sin embargo, continuaban las discusiones internas acerca del camino que debería seguir el Banco.

En mayo del 2001 la Junta General de Accionistas decidió invitar a una persona independiente como Presidente del Directorio. “Los tres principales retos que tenía cuando me hice cargo del Directorio eran manejar el problema de gobernabilidad que afectaba al Banco, unificar la visión de todos los Directores y establecer un mecanismo de seguimiento a la tarea de la Administración.” mencionaba el nuevo Presidente del Directorio.

El Gerente General estaba convencido de que se podía alcanzar el objetivo de rentabilidad mejorando la relación con el segmento de microempresarios, para lo cual procedió a elaborar un plan estratégico para el período 2001 – 2005. “El plan estratégico que planteamos al Directorio tenía como principales directrices desarrollar nuevos productos y servicios, mejorar la calidad de cartera, optimizar y estandarizar el área operativa y lograr eficiencia en costos”, mencionaba el Gerente General. Después de varias reuniones, en julio del 2001, el Directorio decidió apoyar la nueva estrategia. Se mantendrían en el nicho de microempresarios<sup>12</sup> priorizando la solvencia a largo plazo, sacrificando la rentabilidad del corto plazo.

El Directorio decidió, mientras se determinaba una mejor herramienta de seguimiento y control, utilizar la metodología CAMEL<sup>13</sup> para evaluar el funcionamiento del Banco mensualmente, durante la reunión de Directorio, la Administración debería presentar un informe sobre la evolución de estos indicadores comparando el desempeño de BancoSol

---

<sup>11</sup> Esta misión fue nuevamente reformulada en el año 2003.

<sup>12</sup> Específicamente se buscaba ser líderes en el segmento de préstamos menores de US\$ 20,000.

<sup>13</sup> El CAMEL era un sistema de evaluación financiero que analizaba un conjunto de indicadores agrupados en cinco áreas: Suficiencia Patrimonial, Calidad del Activo, Administración, Resultados y Liquidez.

con el de las instituciones definidas como principales competidores: Caja Los Andes, FIE y PRODEM.

A partir de septiembre del 2000 varios cambios tuvieron lugar en el Banco en todas las áreas funcionales.

**Área Comercial.** “Una de las primeras tareas que realizamos fue abrir el portafolio de productos del Banco. Por ejemplo, encontramos que también los microempresarios necesitaban créditos para remodelar sus viviendas. Entre finales del 2000 y el 2001, pasamos de dos a siete productos destinados al microcrédito, consumo, vivienda y comercio.” mencionaba el Gerente General (ver anexo 12). En los productos de ahorro se relanzó la caja de ahorro y lanzó un nuevo depósito a plazo fijo con intereses cancelados mensualmente.

Se desarrolló una serie de servicios no crediticios enfocándose en las remesas y transferencias nacionales e internacionales, el pago de servicios públicos y recaudaciones tributarias, otorgamiento de boletas de garantía, la emisión de una tarjeta de débito y la instalación de una red de cajeros automáticos. BancoSol firmó convenios con Banco Velox (2001) y con Banco Columbia (2002) de Argentina para implementar el servicio de giros y transferencias de dinero entre ese país y Bolivia. También firmó convenios con las empresas Transfer Exact (2002) y CAIXA (2004) para implementar transferencias entre España y Bolivia. En el 2004 se iniciaron actividades con dos remesadoras de Estados Unidos.

Debido a la diversificación en el portafolio de productos y servicios, a inicios del 2001, el Banco se vio en la necesidad de rediseñar sus agencias implementando plataformas de atención al público con el propósito de facilitar la apertura de cuentas pasivas, brindar información completa sobre los servicios del Banco y ser responsable de generar todo tipo de transacciones sin manejo de efectivo (ver anexo 13).

Desde un inicio la Gerencia Comercial optó por los medios masivos de comunicación, como la radio y la televisión, para transmitir diferentes campañas publicitarias que difundieran los nuevos productos y servicios ofrecidos por el Banco. Además lanzó una campaña institucional destinada a cambiar la imagen del Banco de un *Banco monoproducto* hacia la de un *Banco diversificado*. “Este fue un concepto revolucionario, nadie en el sector creía que la publicidad masiva tendría algún efecto en los microempresarios, sin embargo las campañas tuvieron los resultados deseados” mencionaba el Gerente Nacional Comercial.

**Créditos.** “Una de las primeras medidas tomadas en esta área fue la reclasificación de la cartera de créditos para llamar a cada crédito por su verdadero nombre” indicaba el Gerente Nacional de Créditos. Para finales del año 2000 el crédito solidario representaba únicamente el 34% del total de cartera (ver anexo 14).

Desde enero de 2001, la recién creada Gerencia Nacional de Créditos, con el objetivo de mejorar la calidad de cartera, emprendió cambios en los lineamientos de la política de

crédito. Ese año se modificaron los márgenes de autonomía para la aprobación de créditos, por ejemplo los gerentes de agencias estaban autorizados a aprobar créditos con garantía real hasta US\$ 8,000 y sin garantía real hasta US\$ 6,000 (ver cuadro 2). También se implementaron controles internos automáticos y manuales para facilitar un seguimiento más cercano al uso de los fondos de los créditos otorgados y su comportamiento.

**Cuadro 2**  
**Autonomías en la aprobación de créditos**

Puestos	Montos (en US\$)	
	Sin Garantías Reales	Con Garantías Reales
Gerentes de Agencia	Montos menores a 6,000	Montos menores a 8,000
Sub Gerentes Regionales de crédito	Montos menores a 8,000	Montos menores a 15,000
Gerentes Regionales de crédito	Montos menores a 15,000	Montos menores a 25,000
Gerente Nacional de crédito	Montos menores a 35,000	Montos menores a 100,000 (1)
Gerente General		Montos menores a 150,000 (1)
Comité de créditos		Montos menores a 250,000

(1) Sólo para el caso de endeudamiento único. Si el prestatario tenía otro crédito, las autonomías se reducían en US\$.50,000, y si el cliente tenía tres o más endeudamientos incluido el de BancoSol las autonomías bajaban a US\$ 35,000 para el Gerente Nacional de Créditos y US\$ 50,000 para el Gerente General.

Uno de los grandes logros del área de créditos fue controlar el deterioro de la cartera de crédito individual que se generó entre los años 1998 al 2000, habiendo sido necesario castigar casi US\$ 14 millones como parte de la estrategia de recuperación, esfuerzo que se logró con el mismo giro comercial, sin requerir créditos de apoyo o capitalización de los accionistas.

Una nueva versión del manual de política de créditos se implementó a nivel nacional en el año 2002 con el objetivo de estandarizar el proceso crediticio e introducir nuevas herramientas de evaluación de riesgos. Ese mismo año se desarrolló la herramienta del credit scoring<sup>14</sup> orientándose en los procesos de selección de clientes nuevos y segmentación de clientes antiguos y en el proceso de cobranza.

En el 2003 se realizaron mejoras adicionales a la versión del manual de créditos. Se implementó un nuevo mecanismo para evaluar créditos por rango de montos creando instrumentos para evaluar créditos menores a US\$ 1 mil, para créditos entre US\$ 1 mil y US\$ 6 mil y para créditos mayores a US\$ 6 mil, así como herramientas de análisis para créditos a las PYMES.

Los cambios en la política de créditos y la diversificación de productos llevaron a realizar cambios en el perfil del asesor de créditos. El nuevo asesor de créditos debía ser egresado o titulado de carreras universitarias como administración de empresas, economía,

<sup>14</sup> Sistema que permitía evaluar el riesgo potencial en el otorgamiento de crédito, utilizando información histórica y técnicas estadísticas. El resultado final era un puntaje que permite categorizar a los solicitantes de crédito en términos de su probabilidad de buen o mal cumplimiento.

ingeniería comercial, finanzas o ramas afines, con experiencia relevante en el área entre 1 a 3 años. Adicionalmente debía poseer ciertos atributos como sociabilidad, acometividad comercial, dominio personal y don de cautivar al cliente, entre otros.

En el 2004 se creó el área de Gestión Crediticia encargada de velar por el cumplimiento de la política crediticia del Banco, estandarizar los procesos de créditos y capacitar en campo a los gerentes y asesores de crédito. También se creó el área de Gestión Metodológica, encargada de revisar y verificar en el campo (agencias) la correcta aplicación de las herramientas de tecnología y procesos crediticios.

En gran parte gracias a los cambios realizados en la política de créditos y a las nuevas herramientas de análisis de riesgo crediticio, BancoSol redujo su mora de cartera de un 12.33% en el 2000 a un 4.21% en el 2004. Adicionalmente a los esfuerzos por mejorar la calidad de la cartera, el Banco incrementó la cobertura de provisiones, logrando al 2004 una cobertura de la mora a más de un día de 119.3%, lo que coincidía plenamente con los objetivos de preservar la solvencia del Banco en el largo plazo.

**Sistemas de Información.** “Nos encontramos con equipos y sistemas obsoletos y totalmente descentralizados, por lo que la primera tarea en el área fue la de centralizar todos los procesos informáticos en el año 2002”, mencionaba el Gerente Nacional de Sistemas. Se instalaron dos servidores de última generación que permitieron eliminar los servidores regionales. Se amplió el ancho de banda para el flujo de datos y comunicación, lo que permitió consolidar y conectar en línea todas las operaciones a nivel nacional. Se actualizó el software COBIS<sup>15</sup> de activos y pasivos con la última versión existente en el mercado.

Durante la gestión 2004 se procedió a modernizar y estandarizar las áreas operativas y de contacto directo con los clientes. Se adquirió más de 350 computadoras personales de última tecnología, siendo beneficiadas las áreas de operaciones, de asesores de crédito, de plataformas de servicio y el área de cajas de las agencias. “Desde el año 2002 el área de tecnología desarrolló varios proyectos para poder dar productos y servicios de mayor valor agregado a nuestros clientes. Desarrollamos el scoring de selección y segmentación de clientes para nuestros asesores de crédito, al igual de proveerles de herramientas electrónicas portátiles que les facilitarían la promoción de productos y la recolección y evaluación de la información de los clientes. También trabajamos en mejorar la conectividad con varias instituciones del exterior para convertirnos en una central de remesas para gran parte del sistema financiero nacional. Durante todos estos años tuvimos que trabajar poniendo parches en el software principal, ya que la situación del Banco no permitía una inversión de gran escala en esta área. Sin embargo, a finales del año 2002 empezamos a trabajar para el reemplazo general del sistema informático del Banco. Este proyecto estaría concluido para el año 2006.”, mencionaba el Gerente del área

---

<sup>15</sup> COBIS (Cooperative Open Banking Information System) era una plataforma tecnológica que cubre los diferentes requerimientos de las instituciones financieras.

**Administración y Recursos Humanos.** La Administración enfrentó, en el año 2001, el reto de reducir el gasto y estandarizar los procesos administrativos del Banco. “Para reducir costos se estableció límites a las autonomías de gasto de las oficinas regionales, cualquier gasto por encima de US\$ 300 debería tener la autorización del Gerente Nacional de Operaciones y Finanzas y del Gerente General”, mencionaba el Gerente del área. También se limitaron el pago de celulares a los gerentes hasta un monto de Bs. 130 (menos US\$ 20) al mes.

Se procedió a analizar cada uno de los rubros de gasto en la institución. “por ejemplo, se encontró que de las 37 agencias que eran alquiladas por el Banco, cerca de 30 eran arrendadas a precios superiores al mercado, por lo que se renegoció con los propietarios de los inmuebles y se logró reducir el gasto en este rubro en un 30%” mencionaba el Gerente Nacional de Operaciones y Finanzas.

Debido a la divergencia entre los procesos de las regionales, fue necesario estandarizar los horarios de atención al público, las funciones, roles, dependencias, responsabilidades, procesos contables y la aplicación uniforme del plan de cuentas.

Como parte de la estrategia fue necesario incorporar nuevas áreas funcionales y reforzar las ya existentes. Por ejemplo, se estableció en enero del 2001, una nueva Gerencia Nacional de Créditos y una Sub Gerencia Nacional de Riesgos (ver anexos 15).

Todos los cambios realizados en esos años provocaron un deterioro en el clima organizacional, por lo que la Gerencia General organizó una serie de talleres en todas las oficinas regionales para comunicar las nuevas estrategias y valores del Banco. Estos talleres de capacitación fueron de alto impacto, vivenciales y dinámicos ya que se evitó seguir la típica rutina académica y formal, mediante el uso de talleres de cuerdas altas, cuerdas bajas, liderazgo y trabajo en equipo.

El área de Recursos Humanos estructuró anualmente una serie de sesiones de capacitación sobre calidad en el servicio al cliente, análisis financieros, scorings, productos y servicios en BancoSol, análisis de riesgo crediticio, procesos crediticios del Banco, y la nueva versión de la Política de Créditos. “Procedimos a capacitar a todo el personal que deseaba continuar con nosotros para que pudiera desempeñar sus actividades de acuerdo a los cambios”, mencionaba un Gerente del Banco.

**Finanzas y Control.** En cuanto a los índices de liquidez, BancoSol había mantenido en los últimos años niveles superiores de liquidez al promedio del Sistema Bancario Nacional. La decisión de mantener estos niveles respondió a la estrategia diseñada para que el Banco estuviera preparado en caso de cualquier contingencia y que posibilitara dar respuesta inmediata a los clientes que retiraran sus depósitos.

“Se creía que los microempresarios no ahorran. Sin embargo, en los períodos de más crisis ellos traían su dinero al Banco como una medida de protección, mientras el resto



del sistema bancario presentó una salida importante de fondos”, mencionaba el Gerente Nacional de Operaciones y Finanzas. Como parte de la estrategia se buscó reducir el costo financiero del Banco por medio de un cambio en la estructura de fondeo, llegando en el 2004 al 70% en depósitos del público en ahorros y a plazo. (ver anexo 16).

Las mejoras en el área operativa, comercial y créditos dieron sus frutos. Las utilidades para el año 2003 alcanzaron los US\$ 2.23 millones (ver anexo 17), alcanzando un rendimiento sobre el patrimonio de 13.3%, por encima de Caja los Andes y PRODEM (ver anexo 18)

A inicios del 2004 el Directorio determinó utilizar el *Balance Score Card* como herramienta de seguimiento y control. Junto con la Administración procedieron a elaborar el mapa estratégico planteando los objetivos y los indicadores que serían evaluados en las perspectivas de Aprendizaje y Crecimiento, Interna, de Clientes y Financiera (ver anexos 19 y 20).

**Responsabilidad Social.** En el 2004 los Accionistas y la Alta Gerencia de BancoSol decidieron complementar los resultados económicos con los resultados sociales que el Banco ayudaba a crear en la sociedad boliviana. Como parte de esta iniciativa se introdujo dentro de los valores y cultura institucional los siguientes elementos: (a) Velar por el valor en los productos y servicios para los clientes de la institución, manifestada en la satisfacción y calidad, (b) Mantener participación activa en la comunidad a la cual servimos a lo largo y ancho del país, aportando trabajo y recursos que permitan generar oportunidades de cambios positivos, (c) Participar activamente del cuidado del medio ambiente y la creación de conciencia ecológica entre nuestros clientes y empleados para coadyuvar en este esfuerzo, (d) Facilitar y potenciar el desarrollo de todos los funcionarios de BancoSol, buscando mayor capacitación y satisfacción laboral, pero fundamentalmente, permitir que el proyecto BancoSol forme parte de su proyecto de vida, en igualdad de condiciones y oportunidades para todos.

Como parte de sus iniciativas de responsabilidad social el Banco promovía el desarrollo profesional de sus empleados. Por ejemplo, en la gestión del 2004, 7 empleados obtuvieron el título de licenciatura, 5 empleados finalizaron estudios a nivel de diplomado y 3 empleados terminaron su maestría.

Con el apoyo técnico de ACCION el Banco logró desarrollar un modelo de reporte denominado Tarjeta de Puntaje Social (Social Score Card). El objetivo de este instrumento era monitorear el alcance a clientes pobres y consistía en medir la pobreza de los clientes a través de variables de gastos e ingresos de los hogares de los clientes. Esta información era obtenida durante el proceso de evaluación crediticia de cada cliente (ver anexo 21).

Adicionalmente el Banco realizó a mediados del 2004 un seguimiento de más de 9 mil clientes que a enero del 2002 habían solicitado microcréditos con destino productivo. Los resultados de este estudio demostraron que el 41% de estos clientes mejoraron su nivel de ingresos y un 28% lo mantuvo (ver cuadro 3).

**Cuadro 3  
Resultados de Impacto**

<b>Evolución de los Clientes (Enero/02-Junio/05)</b>	<b>% de la Muestra</b>	<b>% de incremento anual de los ingresos</b>
Mejoró sustancialmente	11%	97.76%
Mejoró	30%	15.01%
Se mantuvo	28%	0.00%
Disminuyó	24%	-9.24%
Disminuyó drásticamente	7%	-26.82%

El Banco también empezó a medir el impacto de sus ingresos en las partes interesadas (ver cuadro 4).

**Cuadro 4  
Distribución del Ingreso para el año 2004  
( en miles de US\$)**

<b>Partes interesadas</b>	<b>Monto</b>	<b>%</b>
Ahorristas	2,294	15%
Financiadore	1,901	13%
Impuestos pagados	1,073	7%
Empleados	5,137	34%
Reinversión en la entidad	1,322	9%
Donaciones a la comunidad	165	1%
Proveedores de bienes y servicios	3,214	21%

El Directorio del Banco deseaba, como siguiente paso, colocar algunos indicadores en el Balance Score Card para poder realizar seguimiento a la acción social del Banco.

### **Retos a futuro**

En diciembre de 2004 concluyó el período de inversión de varios accionistas, por lo que pusieron a la venta sus participaciones en el Banco. ACCION Investments, Mi Banco del Perú, un banco local de origen peruano, Un grupo inversionista argentino y algunos miembros de la Gerencia<sup>16</sup> de BancoSol adquirieron estas acciones (ver anexo 10).

<sup>16</sup> A través de la empresa Finanzas Empresariales S.A.

El año 2005 traía grandes retos para BancoSol. “Debemos entender muy bien el entorno en el cual se desenvuelve BancoSol y adaptarnos a sus cambios, por ejemplo la industria del microfinanciamiento es una industria que crece en períodos de crisis. Varias oportunidades se nos presentan en el entorno para aumentar nuestra participación en el mercado, podemos crecer en el área rural ó en el segmento de PYMES ó buscar la forma de otorgar crédito a emigrantes bolivianos en su lugar de destino”, reflexionaba el Presidente del Directorio.

Kurt y su equipo debían plantear en la próxima reunión de Directorio la estrategia para los próximos tres años. ¿Cómo mantener el liderazgo en el segmento del microcrédito ante una competencia más agresiva? ¿Cómo crecer manteniendo su misión de servir a los sectores de menores ingresos con gran impacto social y a la vez continuar siendo rentables?, eran las principales preguntas que debían responder.

## Anexo 1

### Mapa de Bolivia y datos de sus departamentos



Departamentos	Población estimada 2005	Contribución al PIB, 2004
Beni	406,982	3.3%
Chuquisaca	601,823	5.0%
Cochabamba	1,671,860	17.5%
La Paz	2,630,381	24.5%
Oruro	433,481	5.1%
Pando	66,689	0.8%
Potosí	768,203	4.8%
Santa Cruz	2,388,799	30.6%
Tarija	459,001	8.6%

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas - Bolivia

## Anexo 2

### Indicadores Económicos de Bolivia

	1985	1990	1995	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
<b>Actividad económica</b>										
Crecimiento del PIB	-1.7%	4.6%	4.7%	5.0%	0.4%	2.5%	1.7%	2.4%	2.8%	3.6%
Inversión extranjera directa (como % del PIB)	0.2%	1.4%	5.6%	12.1%	12.2%	8.8%	8.7%	8.5%	2.4%	1.3%
<b>Sector Externo</b>										
Exportaciones FOB (en millones de US\$)	623	845	1,075	1,104	1,051	1,246	1,285	1,299	1,598	2,146
Composición de las exportaciones (en millones de US\$)										
Minerales	264	401	480	436	401	425	335	348	369	456
Hidrocarburos	375	227	142	88	65	166	289	331	491	839
Productos no tradicionales	34	291	479	508	521	546	501	514	622	789
Otros bienes	-	-	83	166	152	208	232	181	203	178
Ajustes	-49	-74	-108	-93	-88	-99	-71	-74	-88	-115
Importaciones CIF (en millones de US\$)	691	687	1,385	1,983	1,755	1,830	1,708	1,775	1,615	1,844
<b>Precios</b>										
Inflación	8170%	18.0%	12.6%	4.4%	3.1%	3.4%	0.9%	2.4%	3.9%	4.6%
Tipo de Cambio (bolivianos por US\$, al 31 de Dic.)	1.9	3.36	4.91	5.63	5.97	6.36	6.81	7.45	7.79	8.03
Tasa de interés activa promedio (Bolivianos)	n.d.	34.2%	51.0%	39.4%	35.4%	34.6%	20.1%	20.6%	17.7%	14.5%
Tasa de interés activa promedio (Dólares)	n.d.	20.9%	16.9%	15.7%	16.0%	15.7%	14.5%	12.1%	10.3%	10.0%
<b>Finanzas Públicas</b>										
Déficit fiscal (como % del PIB)	25.9%	2.6%	1.8%	4.7%	3.5%	3.7%	6.9%	9.0%	8.1%	6.1%
Deuda externa (como % del PIB)	n.d.	77%	67%	55%	55%	53%	54%	55%	64%	59%

Fuente: Banco Central de Bolivia.

## Anexo 3

### Indicadores Sociales de Bolivia

	2001	2002	2003
Esperanza de vida al nacer (en años)	63.3	63.7	64.1
Tasa de mortalidad infantil (por cada 1000 nacimientos)	60	56	53
Tasa de alfabetización de adultos	86.0%	86.7%	86.5%
Población que sobrevive con US\$1 diario	14.4%	14.4%	14.4%
Población debajo de la línea de la pobreza	62.7%	62.7%	62.7%
PIB per cápita (en US\$)	2,300	2,460	2,587
Tasa de desempleo abierto	9.4%	8.8%	9.2%
Inversión Pública en salud (como % del PIB)	3.66%	3.61%	3.70%
Inversión Pública en educación (como % del PIB)	7.13%	7.86%	7.39%

Fuente: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, Informe de Desarrollo Humano, 2003

## Anexo 4

### Cartera de las Principales Instituciones Microfinancieras (en miles de US\$)

	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
<b>BancoSol</b>	<b>63,086</b>	<b>74,068</b>	<b>82,273</b>	<b>77,802</b>	<b>81,148</b>	<b>80,881</b>	<b>91,175</b>	<b>108,560</b>
<b>FFP en Microfinanzas</b>	<b>61,411</b>	<b>78,625</b>	<b>92,775</b>	<b>115,958</b>	<b>135,216</b>	<b>161,661</b>	<b>206,593</b>	<b>282,210</b>
Caja los Andes	20,431	28,614	35,852	46,760	52,634	64,609	82,179	113,700
FIE(1)	12,127	14,087	18,520	22,459	27,483	34,649	40,390	54,196
EcoFuturo	-	-	3,443	11,209	10,881	6,639	10,364	14,218
Prodem(2)	18,238	24,188	21,769	23,574	33,627	44,138	62,016	86,495
Agrocapital	10,615	11,736	13,191	11,956	10,591	11,626	11,644	13,601
<b>FFP de Consumo</b>	<b>95,136</b>	<b>114,436</b>	<b>59,868</b>	<b>35,939</b>	<b>29,492</b>	<b>22,658</b>	<b>27,562</b>	<b>32,074</b>
Acceso	80,128	92,710	32,409	5,433	2,003	46	-	-
Fassil	15,008	21,726	18,212	15,409	10,165	6,883	6,970	8,029
Fortaleza	-	-	9,247	15,097	17,324	15,729	20,592	24,045
<b>ONGs</b>	<b>28,904</b>	<b>42,208</b>	<b>48,197</b>	<b>52,437</b>	<b>56,162</b>	<b>66,461</b>	<b>68,349</b>	<b>77,809</b>
Cidre	919	2,805	3,338	2,913	4,705	5,910	6,269	5,928
Diaconía FRIF	-	4,436	4,974	5,854	5,335	6,534	8,353	9,788
Funbodem	1,414	1,732	1,839	2,476	2,319	2,734	2,857	2,924
Idepro	5,003	7,343	8,472	6,518	5,129	5,108	5,780	5,415
ProMujer	2,336	2,200	2,196	3,458	3,841	4,525	5,587	7,144
Aned	5,809	6,452	7,280	7,447	8,392	10,555	11,425	10,658
Crecer	1,334	2,117	2,842	3,538	4,405	5,808	7,025	8,741
Fades	6,512	9,047	10,413	11,670	13,158	14,996	17,092	18,319
Fondecos	3,017	2,983	3,523	3,547	4,165	5,101	1,165	5,704
Sartawi	2,560	3,093	3,320	5,016	4,713	5,190	2,796	3,187
<b>Sistema Bancario (3)</b>	<b>3,970,707</b>	<b>3,512,258</b>	<b>2,933,985</b>	<b>2,585,897</b>	<b>2,460,401</b>	<b>2,365,909</b>	<b>2,266,500</b>	<b>2,311,028</b>

(1) Para el año 1997 la cartera corresponde a la ONG FIE

(2) Para los años 1997 y 1998 la cartera corresponde a la ONG PRODEM

(3) No incluye BancoSol

Fuente: Superintendencia de Bancos y Entidades Financieras de Bolivia y Finrural.

## Anexo 5

### Evolución del número de clientes y agencias

	1998	1999	2000	2001	2002
<b>Cientes Urbanos</b>	<b>206,869</b>	<b>259,258</b>	<b>206,984</b>	<b>212,010</b>	<b>198,281</b>
BancoSol y FFP	165,872	217,982	165,418	165,795	144,970
ONG Financieras	40,997	41,276	41,566	46,215	53,311
<b>Cientes Rurales</b>	<b>144,661</b>	<b>159,270</b>	<b>145,298</b>	<b>130,780</b>	<b>137,049</b>
BancoSol y FFP	5,121	6,364	34,196	29,178	27,822
ONG Financieras	139,540	152,906	111,102	101,602	109,227
<b>Total</b>	<b>351,530</b>	<b>418,528</b>	<b>352,282</b>	<b>342,790</b>	<b>335,330</b>
<b>Agencias Urbanas</b>	<b>103</b>	<b>162</b>	<b>157</b>	<b>148</b>	<b>183</b>
BancoSol y FFP	73	98	92	92	110
ONG Financieras	30	64	65	56	73
<b>Agencias Rurales</b>	<b>124</b>	<b>129</b>	<b>135</b>	<b>142</b>	<b>158</b>
BancoSol y FFP	9	8	48	47	44
ONG Financieras	115	121	87	95	114
<b>Total</b>	<b>227</b>	<b>291</b>	<b>292</b>	<b>290</b>	<b>341</b>

Fuente: Superintendencia de Bancos y Entidades Financieras y Finrural

## Anexo 6

### Indicadores de mora, solvencia y Rentabilidad del sistema financiero

	1999	2000	2001	2002	2003	2004
<b>Cartera en Mora / Cartera Bruta</b>						
FFP	6.35%	9.14%	12.13%	7.20%	4.83%	3.06%
Sistema Bancario (1)	6.69%	11.55%	16.25%	17.94%	17.14%	14.50%
BancoSol	7.02%	12.33%	14.65%	9.46%	6.82%	4.21%
<b>Previsión Constituida / Cartera en Mora</b>						
FFP	86.01%	85.27%	108.71%	132.84%	168.22%	159.61%
Sistema Bancario (1)	54.83%	54.09%	56.11%	64.38%	75.04%	85.51%
BancoSol	100.02%	78.62%	72.48%	91.2%	104.3%	119.3%
<b>Rentabilidad sobre Patrimonio</b>						
FFP	n.d.	3.8%	1.0%	4.0%	12.7%	15.8%
Sistema Bancario (1)	8.35%	-9.60%	-4.26%	0.72%	2.83%	-1.18%
BancoSol	9.00%	3.95%	0.46%	1.71%	13.3%	20.9%
<b>Total Captaciones del Público (en miles de US\$)</b>						
FFP y BancoSol	84,836	116,289	142,572	167,426	213,778	270,399
Sistema Bancario (1)	3,464,981	3,387,030	3,123,832	2,718,262	2,612,495	2,451,909

(1) No incluye a BancoSol

Fuente: Superintendencia de Bancos y Entidades Financieras

Anexo 7

**Cartera por monto de créditos en miles de US\$**

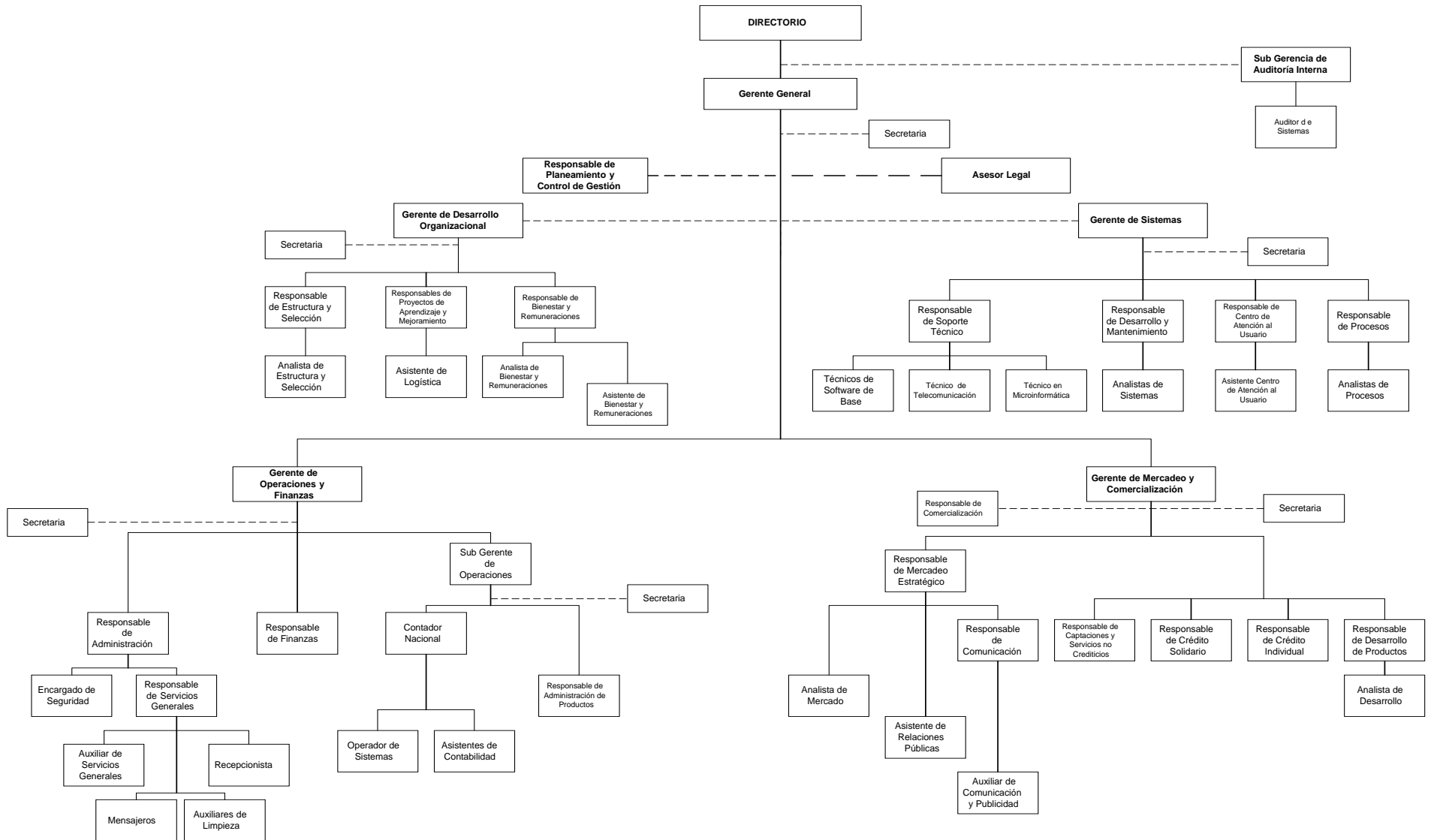
Monto de los créditos en US\$	Caja Los Andes			FIE			PRODEM			BancoSol		
	2002	2003	2004	2002	2003	2004	2002	2003	2004	2002	2003	2004
Menores a 1,000	9,261	18,732	16,419	6,948	8,202	11,116	1,896	5,692	11,038	3,131	8,876	11,034
Entre 1,001 y 5,000	22,811	15,422	32,146	13,124	15,332	20,318	18,082	22,611	32,379	32,535	43,278	52,321
Entre 5,001 y 20,000	15,985	26,121	21,488	9,801	11,256	14,413	12,636	16,285	22,535	28,575	26,829	30,620
Entre 20,001 y 50,000	7,591	9,620	11,677	3,018	2,899	5,291	7,315	9,399	11,592	11,577	9,726	10,548
Entre 50,001 y 100,000	4,266	6,264	10,590	1,066	2,075	2,240	2,907	4,771	5,719	3,908	2,466	3,031
Mayores a 100,000	4,306	6,020	21,380	692	626	818	1,302	3,258	3,232	1,155	-	1,006
<b>Total Cartera</b>	<b>64,220</b>	<b>82,179</b>	<b>113,700</b>	<b>34,649</b>	<b>40,390</b>	<b>54,196</b>	<b>44,138</b>	<b>62,016</b>	<b>86,495</b>	<b>80,881</b>	<b>91,175</b>	<b>108,560</b>

Fuente: ASOFIN



## Anexo 8

### ESTRUCTURA OFICINA NACIONAL (AÑO 1998)



## Anexo 9

### Algunos indicadores del desempeño de BancoSol

	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	jun - 2000
Cartera de créditos (miles de US\$)	8,800	24,800	33,200	36,700	47,400	63,100	74,100	82,273	78,000
Tamaño Promedio de los Créditos (en US\$)	326	506	544	583	658	830	904	1,127	1,276
Cartera en mora	3.20%	2.90%	5.10%	3.10%	2.60%	2.10%	4.50%	7.00%	12.30%
Depósitos (miles de US\$)	1,860	15,730	5,600	7,100	11,000	14,700	19,000	18,200	29,300
ROE	2.60%	4.40%	13.30%	9.20%	14.40%	23.80%	28.90%	9.00%	3.80%
Sucursales	12	20	29	32	33	35	40	42	37
Asesores de Crédito	107	217	213	238	284	346	272	344	330

Fuente: BancoSol

## Anexo 10

### Estructura de Propiedad del Banco

1998		2000		2004	
Accionista	Porcentaje de Propiedad	Accionista	Porcentaje de Propiedad	Accionista	Porcentaje de Propiedad
PRODEM	35.44%	Profund International S.A.	23.18%	ACCION Investments in Microfinance SPC	21.83%
Inter-American Investment Corp.	24.01%	Commonwealth Development Corp.	22.00%	PRODEM	20.16%
Profund International S.A.	23.18%	PRODEM	20.16%	Mi Banco, Banco de la Microempresa S.A.	13.99%
Inversiones América S.A.	4.33%	ACCION Internacional	13.31%	ACCION Internacional	13.31%
Comsur S.A.	4.33%	ACCION GATEWAY FUND L.L.C.	10.63%	ACCION GATEWAY FUND L.L.C.	10.63%
Inbo S.A.	2.38%	Ramiro Freitas Ocampo	3.48%	Banco de Crédito de Bolivia S.A.	7.26%
Blanca A. de Larrea	1.58%	Ferber Realty	2.91%	Finanzas Empresariales S.A.	5.95%
Guillermo Rivero	1.58%	Compañía Boliviana de Inversiones S.A.	1.17%	Pachamama Holding S.A.	4.20%
Corbodi S.A.	1.17%	Roberto Capriles Tejada	1.16%	Otros (siete personas)	2.67%
ACCION Internacional	0.79%	Metrocity Investment	0.87%		
Otros (seis personas)	1.21%	Otros (cinco personas)	1.12%		

Fuente: BancoSol

## Anexo 11

### Misión, Visión y Valores de BancoSol

	<b>1999</b>	<b>2000</b>	<b>2003</b>
<b>Misión</b>	<p>Somos un Banco líder, solvente, eficiente, y rentable que apoya desde 1992 al desarrollo del microempresario y de la pequeña empresa, permitiéndoles el acceso simple y ágil a los servicios financieros integrales de alta calidad.</p> <p>Nuestra cultura institucional abierta al cambio, fundamentada en las personas y enfocada en el cliente, incentiva el desarrollo profesional y la autorrealización de los funcionarios.</p>	<p>“Somos el Banco líder en la prestación de servicios financieros integrales al alcance de las personas, los microempresarios y las iniciativas de negocios en los sectores mayoritarios de Bolivia, con los cuales asumimos un alto grado de compromiso.”</p>	<p>“Somos el Banco que brinda la oportunidad de tener un mejor futuro a los sectores de menores ingresos, mediante el acceso a servicios financieros integrales de alta calidad”</p>
<b>Visión</b>		<p>BancoSol será la Institución número uno de las microfinanzas en volumen de cartera y número de clientes, en cada una de las regiones del país donde opera.</p> <p>Su perfil de riesgo será menor al de su competencia directa, con una cartera de créditos estable en base a un portafolio de productos diversificados. La estructura de pasivos será optimizada mediante la captación de recursos externos, internos y del público, manteniendo un calce adecuado.</p> <p>Seremos la Institución más rentable y con gasto operativo sobre activo más bajo del sistema microfinanciero, apoyada en el uso apropiado de tecnología de la información.</p> <p>Nuestros Recursos humanos tendrán perfiles profesionales apropiados, alto grado de motivación, compromiso con el banco y con el cliente. El Banco incentivará y desarrollará una cultura orientada al desempeño y la competitividad.</p>	<p>“Ser el líder, referente e innovador de las microfinanzas a nivel nacional e internacional, favoreciendo el desarrollo, progreso y calidad de vida de las personas con menores ingresos”</p>
<b>Valores</b>			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Servicio</li> <li>• Integridad</li> <li>• Reciprocidad</li> <li>• Responsabilidad</li> <li>• Coherencia</li> <li>• Compromiso</li> </ul>

## Anexo 12

### Productos de crédito



#### **Sol Individual**

Crédito Individual destinado a personas naturales, sean clientes o no del banco, propietarios de una unidad económica, que les permita generar flujos de caja suficientes para amortizar dicho crédito e insertos en el mercado del microcrédito, pudiendo ser estos comerciantes o productores de bienes o servicios.



#### **Solidario**

Crédito solidario otorgado a microempresarios con negocio propio, en grupos de 3 a 4 personas, con garantía solidaria, mancomunada e indivisible.



#### **Sol Vivienda**

Crédito Hipotecario de Vivienda, destinado a la compra, construcción, mejora y/o legalización de la vivienda. Está destinado a personas naturales, sean clientes o no del banco, quienes deberán poseer ingresos netos suficientes para amortizar regularmente dicho préstamo.



#### **Sol Efectivo**

Crédito para asalariados destinado a personas naturales, clientes o no del banco, dependientes de empresas estables.



#### **Sol Vehículo**

Crédito Automotriz destinado a personas naturales, sean clientes o no del banco, quienes deberían poseer ingresos netos suficientes para amortizar regularmente dicho préstamo.



#### **Solicita**

Crédito Comercial destinado a pequeños y medianos empresarios, clientes o no del banco, que presenten Estados Financieros de su unidad productiva, comercial o de servicios. Atendía necesidades de financiamiento de capital de trabajo y/o inversión.

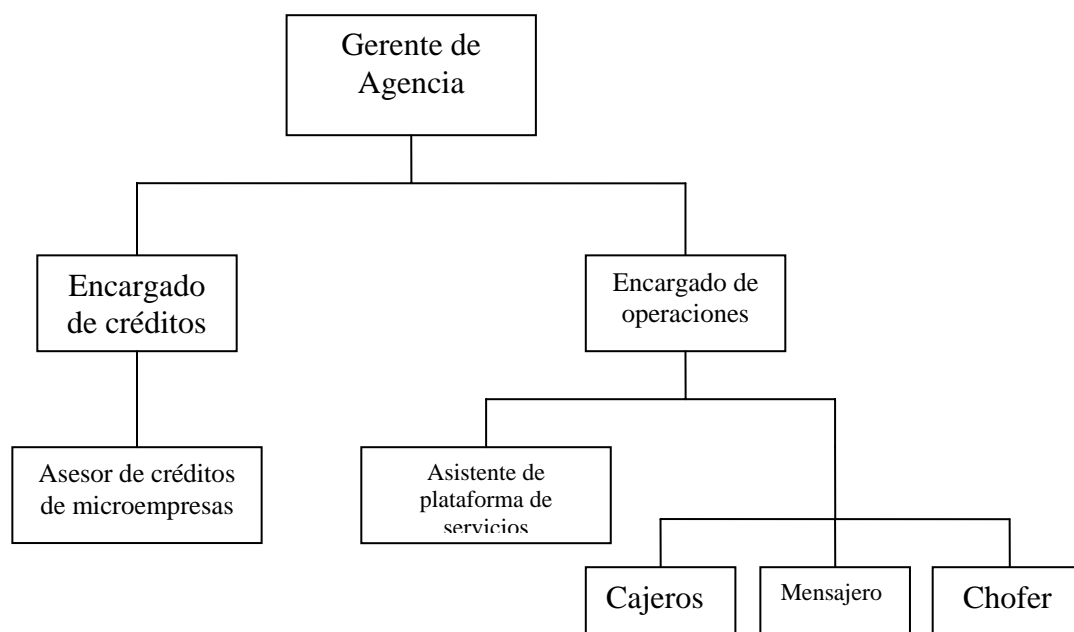


#### **Sol de Oro**

Crédito garantizado con joyas de oro. Destinado a personas naturales, clientes o no del banco, que requerían de un préstamo inmediato y de libre disponibilidad, este era un crédito tendiente a satisfacer necesidades imprevistas.

## Anexo 13

### Estructura de una Agencia



Fuente: BancoSol

## Anexo 14

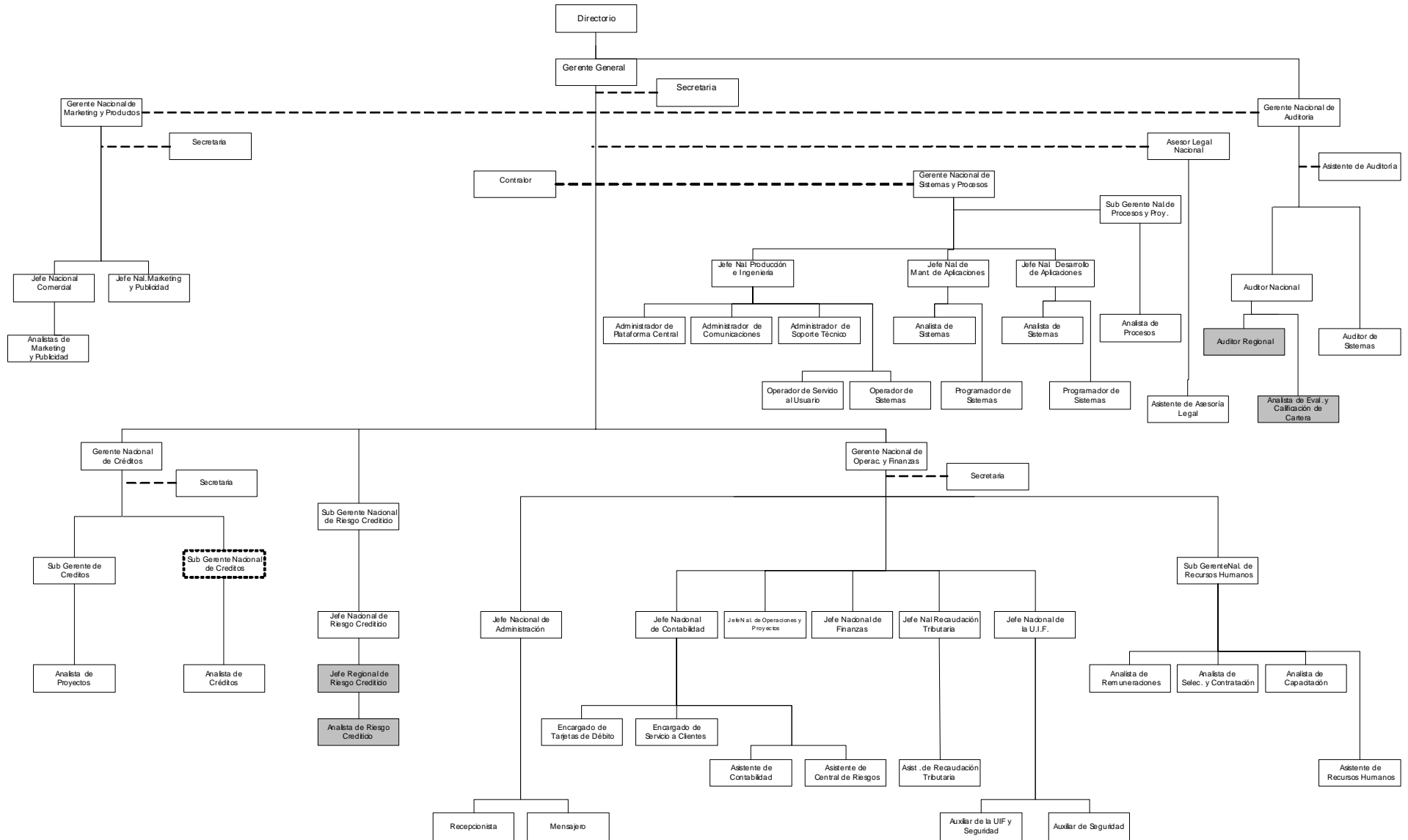
### Composición de la cartera de créditos de BancoSol por monto y número de clientes (montos en miles de US\$)

	2000		2001		2002		2003		2004	
	Monto	Clientes	Monto	Clientes	Monto	Clientes	Monto	Clientes	Monto	Clientes
Solidario	26,371	37,931	10,703	21,758	3,903	9,646	2,120	5,652	1,359	3,783
Sol Individual	38,972	21,066	44,988	34,346	44,020	31,284	52,377	36,407	62,523	46,430
Solicita	7,333	344	10,457	586	8,131	644	4,536	397	2,702	237
Sol Vivienda	3,313	284	11,417	1,711	21,535	5,894	28,943	10,147	37,535	14,831
Sol Vehículo	210	19	780	82	1,138	176	763	135	689	156
Sol Efectivo	1,603	1,332	2,770	2,648	2,096	2,888	2,354	3,335	3,670	5,560
Sol de Oro	-	-	33	207	58	372	82	634	81	613
<b>TOTAL</b>	<b>77,802</b>	<b>60,976</b>	<b>81,148</b>	<b>61,338</b>	<b>80,881</b>	<b>50,904</b>	<b>91,175</b>	<b>56,707</b>	<b>108,560</b>	<b>71,610</b>

Fuente: BancoSol

# Anexo 15

## Estructura Oficina Nacional (Año 2005)



## Anexo 16

### Estructura de Fondeo de BancoSol

Expresado en miles de dólares

Fuente de Fondos	2002			2003			2004		
	Saldos	Participación	Tasa Promedio Ponderada	Saldos	Participación	Tasa Promedio Ponderada	Saldos	Participación	Tasa Promedio Ponderada
Vista y Ahorros	14,995	17.48%	2.99%	20,569	22.20%	2.37%	15,375	13.68%	2.52%
Depósitos a Plazo Fijo	47,408	55.27%	5.72%	49,394	53.32%	4.99%	65,715	58.48%	4.57%
Fondesif *	800	0.93%	6.50%	800	0.86%	6.50%	2,208	1.96%	5.50%
Reportos	850	0.99%	4.79%	-	0.00%	0.00%	-	0.00%	0.00%
Nafibo ** + Interbancarios + Financiamientos del Exterior	21,715	25.32%	6.77%	21,882	23.62%	7.10%	29,075	25.87%	7.02%
<b>TOTAL</b>	<b>85,768</b>	<b>100.00%</b>	<b>5.47%</b>	<b>92,646</b>	<b>100.00%</b>	<b>4.95%</b>	<b>112,374</b>	<b>100.00%</b>	<b>4.86%</b>

\* Fondo de Desarrollo del Sistema Financiero y de Apoyo al Sector Productivo

\*\* Nacional Financiera Boliviana

## Anexo 17

### Indicadores de desempeño de BancoSol

	1999	2000	2001	2002	2003	2004
<b>Capital</b>						
Patrimonio (millones de US\$)	14.3	14.6	14.5	14.8	16.8	18.6
Patrimonio / Activo	14.5%	15.9%	14.8%	14.2%	14.7%	13.5%
Previsiones / Mora 1 día o más	100.0%	78.6%	72.5%	91.2%	104.3%	119.3%
Previsiones / Mora > 30 días	127.9%	101.1%	83.8%	104.6%	120.0%	136.2%
Mora / Patrimonio	40.2%	65.7%	81.7%	51.7%	37.0%	24.5%
<b>Activos</b>						
Agencias (#) *	43	37	35	34	36	34
Empleados (#)	629	554	506	503	581	592
Activos (millones de US\$)	99.2	91.9	98.9	104.3	114.3	138.2
Cartera (millones de US\$)	82.3	77.8	81.1	80.9	91.2	108.6
Crecimiento cartera	11.1%	-5.4%	4.3%	-0.3%	12.7%	19.1%
Mora > 1 día / Cartera	7.0%	12.3%	14.7%	9.5%	6.8%	4.2%
Mora > 30 días / Cartera	5.9%	9.6%	12.7%	8.2%	5.9%	3.7%
Bienes de uso (millones de US\$)	6.8	6.4	5.6	5.4	5.6	6.2
<b>Administración</b>						
Ingresos financieros / Cartera promedio	33.9%	30.1%	26.8%	23.9%	22.8%	22.8%
Gastos financieros / Cartera promedio	9.6%	9.0%	7.2%	5.5%	5.1%	5.0%
Cargos por Incobrabilidad / Cartera promedio	4.6%	5.0%	5.6%	6.4%	2.6%	1.7%
Gastos de administración / Cartera promedio	18.2%	15.4%	14.8%	12.4%	14.0%	13.6%
Gastos de administración / Activos promedio	13.9%	12.8%	12.5%	10.0%	11.1%	10.9%
<b>Productividad</b>						
Número de asesores de crédito	242	195	159	192	217	218
Clientes por asesor de crédito	302	313	338	265	261	304
Número de operaciones de crédito	30,199	35,816	39,269	36,941	39,968	46,221
Cartera desembolsada en el año (millones de US\$)	122.5	80.8	64.4	64.8	74.1	49.8
<b>Ingresos</b>						
Comisiones por servicios (millones de US\$)	0.4	0.6	0.9	0.9	1.0	1.2
Resultados (millones US\$)	1.27	0.55	0.06	0.25	2.23	3.89
<b>Liquidez</b>						
Total depósitos del público (millones US\$)	54.8	54.9	61	61.9	69.7	80.8
Total número de cuentas (Ahorras + DPF's)	30,050	32,728	46,665	53,341	53,600	61,823
Crecimiento total depósitos	1.1%	0.2%	11.1%	1.5%	12.5%	15.9%
Disponibilidades + Inversiones Temporarias / Activo	12.0%	11.2%	14.6%	17.2%	13.3%	16.4%

\* Impacto generado por el cierre de seis agencias en la ciudad de Oruro el año 2000.

Fuente: BancoSol

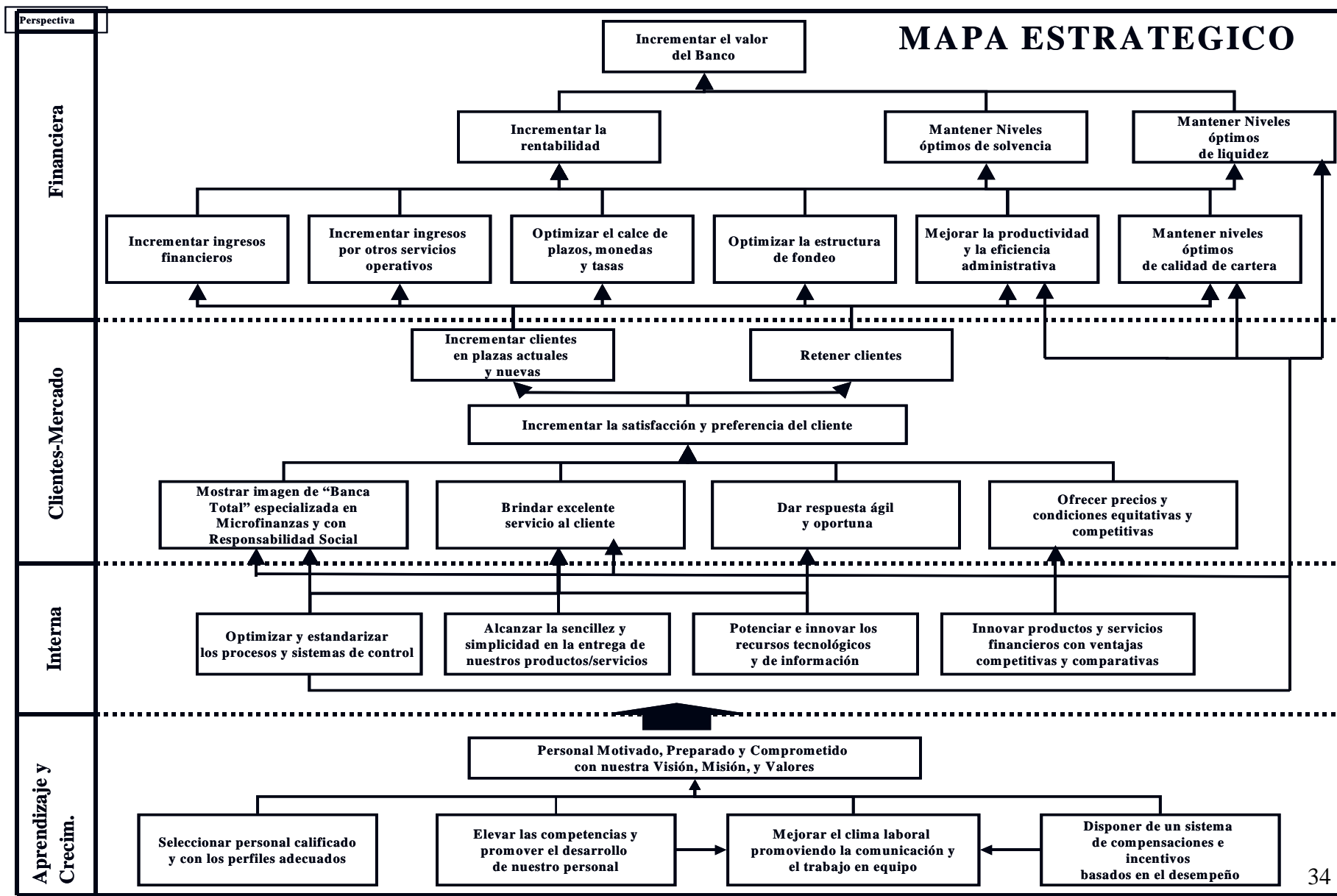


## Anexo 18

### Análisis CAMEL BancoSol Vs. Competencia

INDICES	2,002				2,003				2,004			
	BANCOSOL	LOS ANDES	PRODEM	FIE	BANCOSOL	LOS ANDES	PRODEM	FIE	BANCOSOL	LOS ANDES	PRODEM	FIE
<b>CAPITAL</b>												
(Cartera en Mora neta) / Patrimonio	-2.08%	18.67%	6.70%	-0.02%	-1.60%	11.40%	15.40%	-2.20%	-8.00%	-9.50%	-9.20%	-28.50%
(Cartera en Mora neta+Bs.realizables) / Patrimonio	8.75%	18.67%	6.80%	-0.02%	6.80%	15.10%	15.60%	-2.20%	-3.40%	-7.50%	-9.10%	-28.50%
Previsión / Patrimonio	47.16%	55.11%	30.30%	53.33%	38.60%	22.40%	23.30%	29.30%	32.50%	33.10%	39.20%	50.10%
Bienes realizables / Patrimonio	10.83%	0.00%	0.10%	0.00%	8.40%	3.70%	0.10%	0.00%	4.50%	2.00%	0.10%	0.00%
(Activo + Contingente) / Patrimonio	7.1	10.4	8.6	7.4	6.8	8.5	11.0	7.3	7.5	9.4	12.7	8.1
<b>ASSET</b>												
Cartera en Mora Neta / Cartera Bruta	-0.38%	2.02%	1.00%	0.00%	-0.30%	1.60%	1.80%	-0.30%	-1.40%	-1.20%	-0.90%	-4.00%
(Cartera en Mora Neta+Bienes realizables) / Cartera Bruta	1.60%	2.02%	1.00%	0.00%	1.30%	2.20%	1.80%	-0.30%	-0.60%	-1.00%	-0.90%	-4.00%
Previsión Total / Cartera Bruta	8.63%	5.95%	4.40%	7.53%	7.10%	3.20%	2.70%	4.50%	5.60%	4.30%	3.90%	6.90%
Previsión Total / Cartera en Mora	104.62%	74.69%	82.00%	100.03%	104.30%	66.20%	60.10%	108.10%	132.40%	140.00%	130.70%	232.40%
<b>MANAGEMENT</b>												
Gastos Administrativos / (Activo + Contingente)	9.42%	10.98%	11.80%	9.50%	11.00%	10.10%	11.30%	9.90%	9.90%	10.90%	12.70%	10.70%
Gastos Administrativos / Total Gastos	29.24%	39.36%	33.60%	20.68%	58.60%	60.90%	52.20%	57.60%	54.70%	59.40%	58.40%	54.60%
Gastos Administrativos / Ingresos Financieros	51.91%	55.89%	63.20%	49.06%	61.40%	60.90%	73.10%	54.50%	54.40%	64.00%	70.00%	53.00%
<b>EARNINGS</b>												
Resultado Neto / Ingresos Financieros	1.32%	7.38%	4.80%	12.25%	11.60%	11.00%	6.70%	15.30%	17.20%	8.50%	8.50%	15.80%
Ingresos Financieros / (Activo + Contingente)	18.14%	19.65%	18.70%	19.37%	18.00%	16.50%	15.40%	18.10%	18.20%	17.00%	18.20%	20.20%
Resultado Neto / (Activo + Contingente)	0.24%	1.45%	0.90%	2.37%	2.10%	1.80%	1.00%	2.80%	3.20%	1.50%	1.60%	3.20%
Resultado Neto / Patrimonio	1.71%	15.13%	7.80%	17.63%	13.30%	15.50%	11.40%	20.30%	20.90%	12.40%	18.60%	24.70%
Otros Ingresos Operativos Neto/Ingresos Financieros	4.65%	4.34%	8.40%	4.47%	6.50%	3.00%	11.50%	7.20%	6.50%	4.10%	12.70%	7.60%
<b>LIQUIDITY</b>												
(Disponibilidades + Inversiones Temporarias) / Oblig. Corto Plazo	119.86%	99.29%	62.60%	164.36%	73.40%	116.70%	56.20%	96.30%	147.90%	181.90%	99.70%	116.40%
Disponibilidades / Oblig.con el Publico	9.18%	6.62%	7.20%	4.94%	4.90%	7.70%	7.10%	11.80%	8.40%	7.90%	9.30%	14.60%
(Disponibilidades + Inversiones Temporarias) / Pasivo	20.07%	9.45%	12.10%	8.76%	15.50%	13.70%	12.90%	13.10%	19.00%	14.30%	13.80%	12.60%

Anexo 19



## Anexo 20

### BancoSol

#### Algunos Indicadores de Resultados

<b>OBJETIVO</b>	<b>INDICADOR</b>
<b>Perspectiva Financiera</b>	
Incrementar la Rentabilidad	Resultado neto / patrimonio promedio (ROE)
Mantener niveles Óptimos de Solvencia	Cartera en mora neta / patrimonio
Mantener niveles Óptimos de Liquidez	Disponibilidades / obligaciones con el público
Incrementar Ingresos Financieros	Ingreso por Cartera / Cartera Bruta promedio
Incrementar Ingresos por Otros Servicios Operativos	Otros Ingresos Operativos netos / ingresos financieros
Optimizar el calce de plazos, monedas y tasas	Calce promedio ponderado por el plazo
Optimizar la estructura de fondeo	Gasto Financiero/ Captaciones con costo promedio
Mejorar la Productividad y Eficiencia Administrativa	Gastos de Administración / Cartera Bruta promedio
Mantener niveles Óptimos de Calidad de Cartera	Cartera en mora neta / Cartera bruta
<b>Perspectiva Clientes</b>	
Incrementar Clientes en Plazas Actuales y Nuevas	Participación de mercado
Retener Clientes	Índice de deserción de clientes
Mostrar Imagen de "Banca Total" especializada en Microfinanzas y con Responsabilidad Social	Top of mind (con total menciones)
Brindar excelente servicio al cliente	Ratio de percepción sobre servicio en el área de cajas
Dar respuesta eficiente, ágil y oportuna	Número de días al desembolso para créditos menores a US\$ 1,000
Ofrecer precios y condiciones equitativas y competitivas	Ratio de percepción sobre /tasa de interés en relación al valor recibido
<b>Perspectiva Interna</b>	
Optimizar y estandarizar los procesos internos	Número de procesos optimizados
Alcanzar la sencillez y simplicidad en la entrega de nuestros productos y servicios	Número de clientes exclusivos / Total Clientes
Potenciar e innovar los recursos tecnológicos y de información	Nivel de automatización del Banco
Innovar productos y servicios financieros con ventajas comparativas y competitivas	Número de productos o servicios nuevos / Total productos y servicios
<b>Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento</b>	
Seleccionar personal calificado y con los perfiles adecuados	Número Personal titulado / Número de empleados
Elevar las competencias y promover el desarrollo de nuestro personal	Promedio de horas de capacitación por empleado
Mejorar el clima laboral promoviendo la comunicación y el trabajo en equipo	Índice de rotación
Disponer de un sistema de compensaciones e incentivos basados en el desempeño	Número de personal por debajo del piso

Fuente: BancoSol

## Anexo 21

### Tarjeta de Puntaje Social de BancoSol

Estadísticas por nivel de pobreza	% de Clientes	% del saldo de la cartera	% de nuevos clientes	Ingreso promedio mensual de hogar (en US\$)	Monto promedio de crédito (en US\$)	% de cartera en riesgo (Mora >30 días)	% de ahorristas
Nivel 1 Clientes pobres *	54.6%	50.3%	57.6%	336.69	3,411	3.5%	20.2%
Nivel 2 Clientes Vulnerables **	16.1%	16.7%	16.0%	455.68	3,928	2.9%	25.5%
Nivel 3 No Pobres ***	29.3%	33.0%	26.4%	591.99	4,237	3.0%	30.7%

\* Clientes que están por debajo de la línea de la pobreza

\*\* Clientes que se encuentran hasta 50% por encima de la línea de la pobreza

\*\*\* Clientes que se encuentran más de 50% por encima de la línea de la pobreza

Fuente: BancoSol