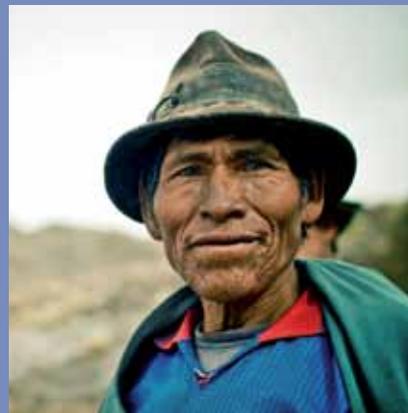
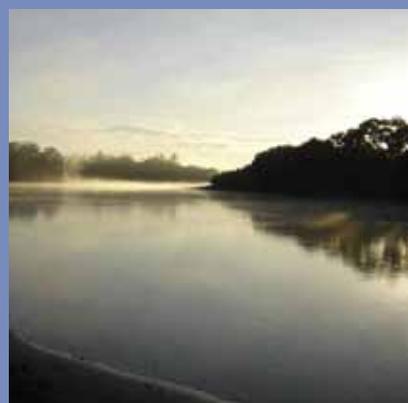


Abriendo nuevas fronteras al financiamiento para el sector productivo

Memoria sobre 20 años de trabajo



20
años



La Paz, julio 2011

Copyright:

IDEPRO Desarrollo Empresarial

Fecha primera edición:

Julio 2011

Producción:

IDEPRO

C. Campos # 132, esq. Av Arce

telf. (+ 591) 2 2430725 - 2 430615

Impreso en:

LDX Impresores

Fotografías:

Banco de imágenes IDEPRO

Diseño Gráfico y Diagramación:

Maya Domic

Daniel Uria

www.idepro.org

**ABRIENDO NUEVAS
FRONTERAS AL
FINANCIAMIENTO
PARA EL SECTOR
PRODUCTIVO**



ÍNDICE

Introducción	1	financiamiento	25
Cap I. Resultados en 20 años	5	D. Gestión financiera para garantizar sostenibilidad	27
A. Resultados operativos	7	Cap IV. Enfoques y prácticas de gestión	28
B. Resultados financieros	12	A. Gobernabilidad	30
Cap II. IDEPRO: Identidad y cambio	14	B. El hábito de la planificación, monitoreo y evaluación	31
A. El modelo de negocios de la primera época	16	C. Inversiones alineadas a la visión	32
B. El modelo de negocios hoy...y para el futuro.....	17	D. Fortalecimiento de redes	33
C. Los servicios y productos de la primera época	18	E. Gestión nacional desde lo territorial	34
D. Los servicios y productos de hoy... y para el futuro	18	F. Política de fondeo y alianzas	35
Cap III. Abriendo nuevas fronteras al financiamiento para el sector productivo: El modelo de negocios de IDEPRO	20	Cap V. Enfoque de desarrollo	36
A. Selectividad en los espacios y nichos para la intervención	23	A. Participación en políticas públicas	38
B. Creación de valor en los servicios	24	B. Regulación financiera	40
C. De producto de crédito a modelo de		C. Inclusividad económica	41

INTRODUCCIÓN

Veinte años son muy importantes para una iniciativa de desarrollo en Bolivia. Para IDEPRO son la primera parte de la historia de un emprendimiento colectivo, en el que muchos hombres y mujeres aportaron y construyeron una organización financiera de desarrollo que, los próximos veinte años, profundizará la misión con la que nació a la vida pública: aportar con eficiencia y eficacia al desarrollo empresarial de emprendedores y emprendedoras bolivianos.

IDEPRO nació por la iniciativa de un grupo de profesionales que soñaban un país con emprendimientos empresariales y productivos que actúen como precursores del desarrollo. Esa era la vía, pensaban, para construir una economía justa y un escenario social y cultural equitativo e inclusivo. IDEPRO es una organización de la sociedad civil boliviana. Durante 20 años presta servicios financieros y empresariales a emprendedores de la micro y pequeña empresa urbana y a pequeños productores rurales.

De esta forma, como un tributo a ese grupo de personas que fueron y son parte de la institución, a nuestros

clientes y a nuestros socios que han confiado en IDEPRO, se presenta el presente documento que contiene temas que son parte de los retos que enfrentan las Instituciones Financieras de Desarrollo, para impulsar mejor “entre todos” el interés de lograr un país productivo.

IDEPRO refleja en este documento las orientaciones, ideas y prácticas basadas en su experiencia, con dos propósitos: aportar al debate sobre el rol y la naturaleza de las Instituciones Financieras de Desarrollo; y al desarrollo del mercado de las microfinanzas con identidad propia, con enfoques y estrategias que fortalezcan su naturaleza de empresas sociales.

Este documento está organizado en dos partes: en la primera se presenta una síntesis de los resultados operativos y financieros del período tratado; en la segunda, un resumen de los componentes centrales de la identidad actual de IDEPRO, producto de su historia y que describen su modelo de negocios, la gestión institucional que inspira y soporta dicho modelo y los ideales que la institución construye alrededor del desarrollo productivo y el sentido social de su trabajo.

ADAPTACIÓN A LOS NUEVOS CONTEXTOS

El financiamiento, es y seguirá siendo una de las principales vías para lograr que emprendedores o comunidades organizadas de éstos, inicien su desarrollo y crecimiento. Más aún, en sociedades cuyas características de desigualdad y exclusión crean barreras “naturales” en el acceso a recursos y capacidad productiva.

La identidad entre territorio-producto-vocación, no sólo refuerza las tradiciones culturales de regiones, sino que también es un argumento para ampliar el contacto con el mundo exterior, en el que será posible obtener recompensas que hagan atractivo el trabajo actual.

Las microfinanzas productivas, en el caso de IDEPRO, pese a su persistencia y penetración, seguirán siendo un esfuerzo que necesita ser escalado, ya sea en el volumen de recursos, como en la cobertura territorial y productiva en Bolivia.

Somos aún hoy, un país que se descubre cada día.

Los nuevos contextos están definidos por un alejamiento progresivo de la dependencia de los recursos naturales no renovables y la multiplicación de las alternativas sostenibles, de alto valor agregado local. Y aquí todas las articulaciones probables, entre saber y hacer son deseables.

La estrategia, sin ser la única, debe ser: una vez concentrado y enfocado en el territorio, el actor y las relaciones, persistir en la ruta trazada hasta su pleno desarrollo.

NEGOCIOS Y DESARROLLO

Volverse más inteligente, no es exclusivamente una tarea académica, sino resolver problemas de negocios en entornos complejos. Ésta es una práctica seguida por los emprendedores bolivianos desde hace décadas, no por elección, sino por necesidad; la escasa calidad de los ambientes de negocios, desarrolla aptitudes muy singulares.

La comunicación ha acelerado estas aptitudes. Ahora en un universo virtualmente táctil y simultáneo, la reputación de una intermediaria financiera se construye cada día y depende menos de un mensaje, que de cientos de actitudes y trabajo diario de su personal, ejecutivos y directores.

Es decir, el papel financiero tradicional está siendo cambiado por el de un promotor de negocios territorial comprometido, conciente de las necesidades de su entorno y con visiones compartidas con sus clientes.

Las casas de dinero se convierten en casas de negocios.

La propuesta de valor debe consolidar la relación entre el crecimiento de los negocios y su papel articulador en el desarrollo de las comunidades en las que opera, a través de diversos caminos: ecoeficiencia, responsabilidad social empresarial, beneficios compartidos de infraestructura y servicios y otros.

No hay negocios sostenibles, en entornos de pobreza y con barreras de acceso a oportunidades.

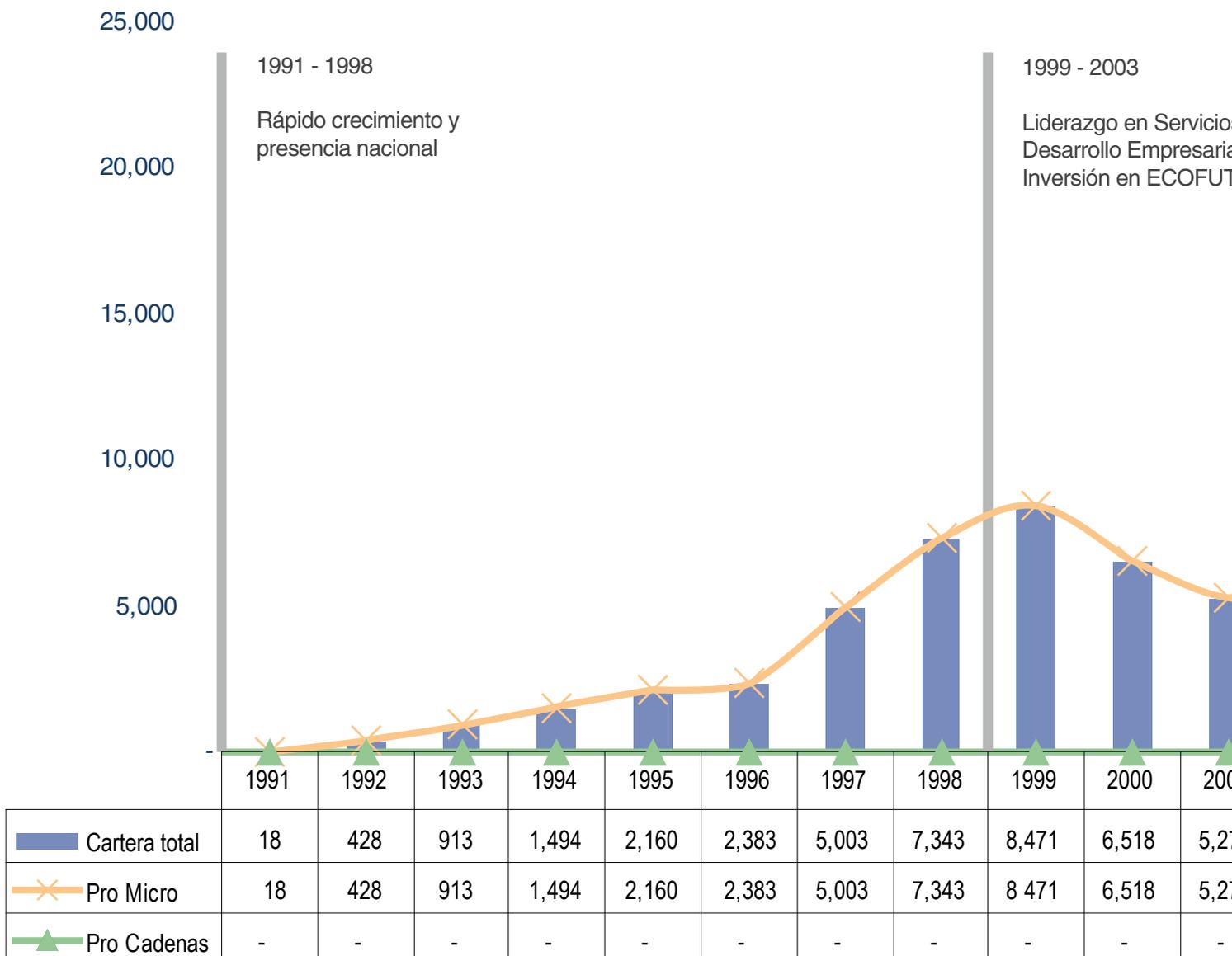


Capítulo I

RESULTADOS EN 20 AÑOS

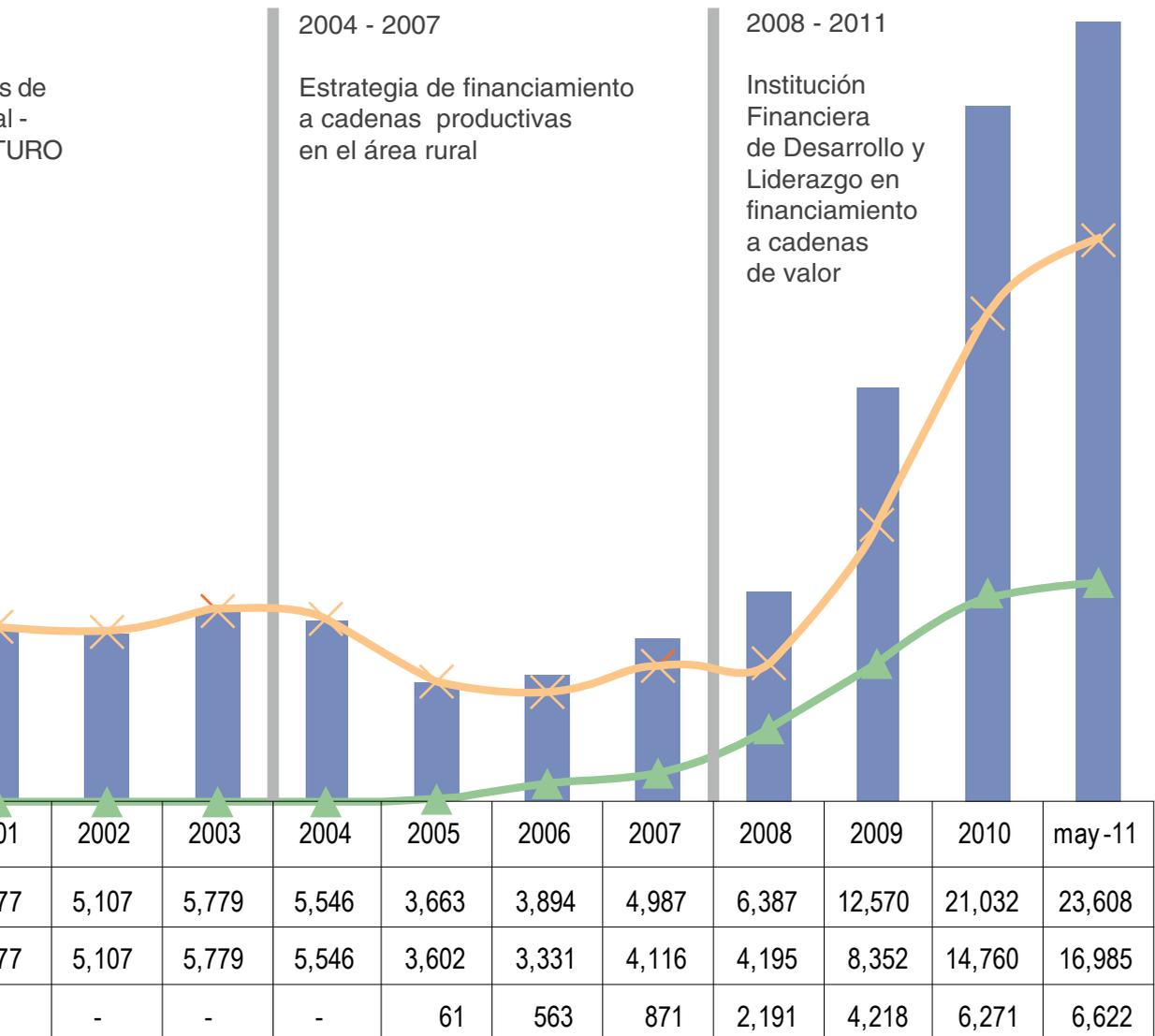
A. RESULTADOS OPERATIVOS

IDEPRO: Evolución de la cartera de créditos en etapa estratégica (en miles de US\$)



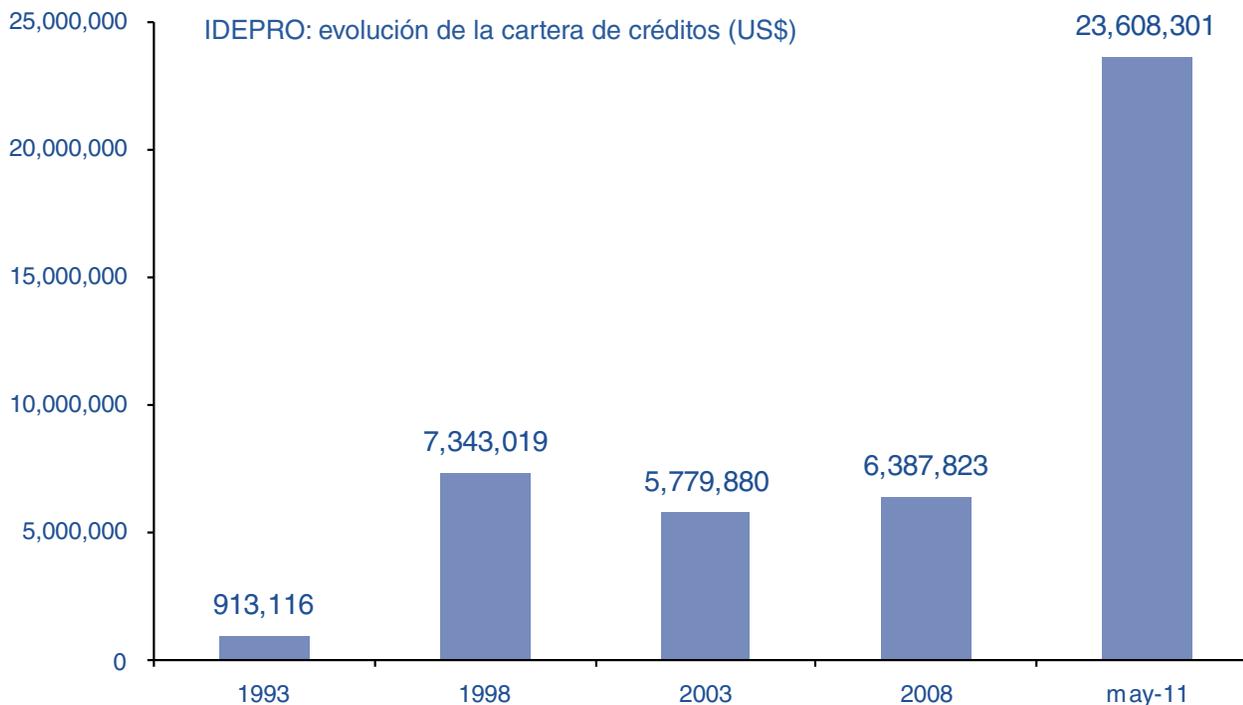
Cap I. Resultados en 20 años

A lo largo de la vida institucional, se distinguen cuatro etapas. En cada una de ellas, los resultados operativos en cartera, reflejan la orientación de IDEPRO, que en la última etapa, muestran claramente su orientación al ámbito rural y al financiamiento al sector productivo.

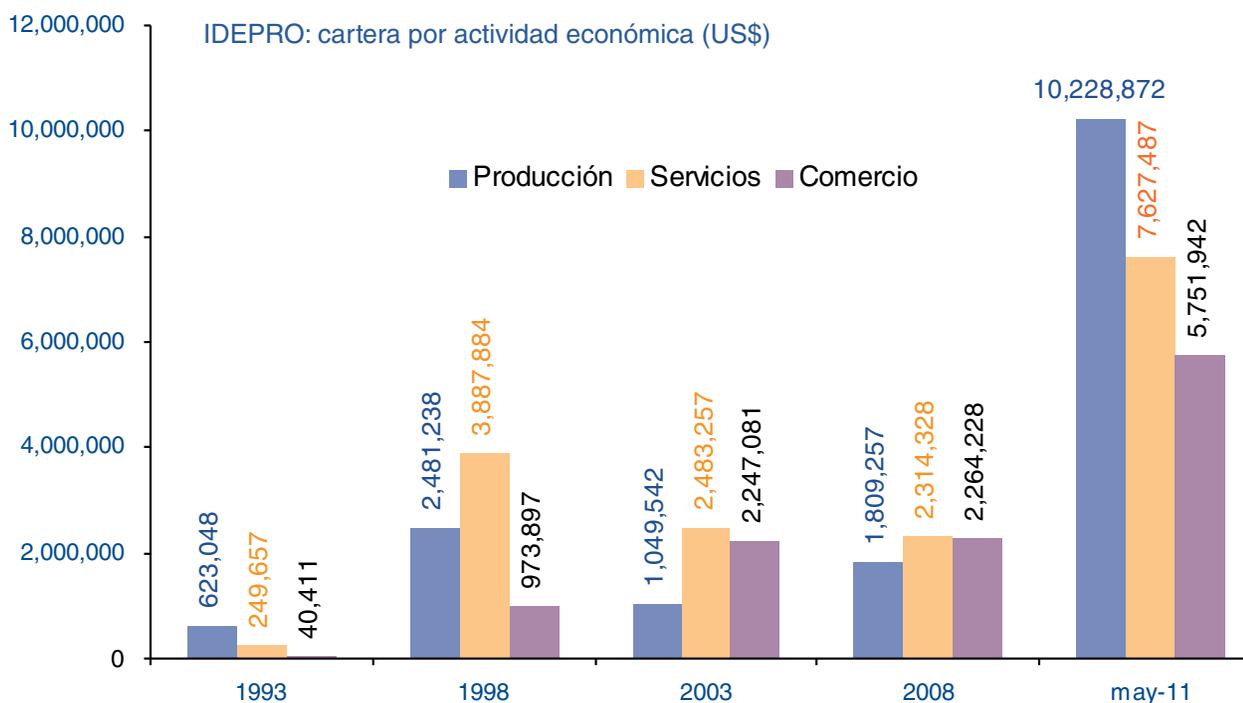


Cap I. Resultados en 20 años

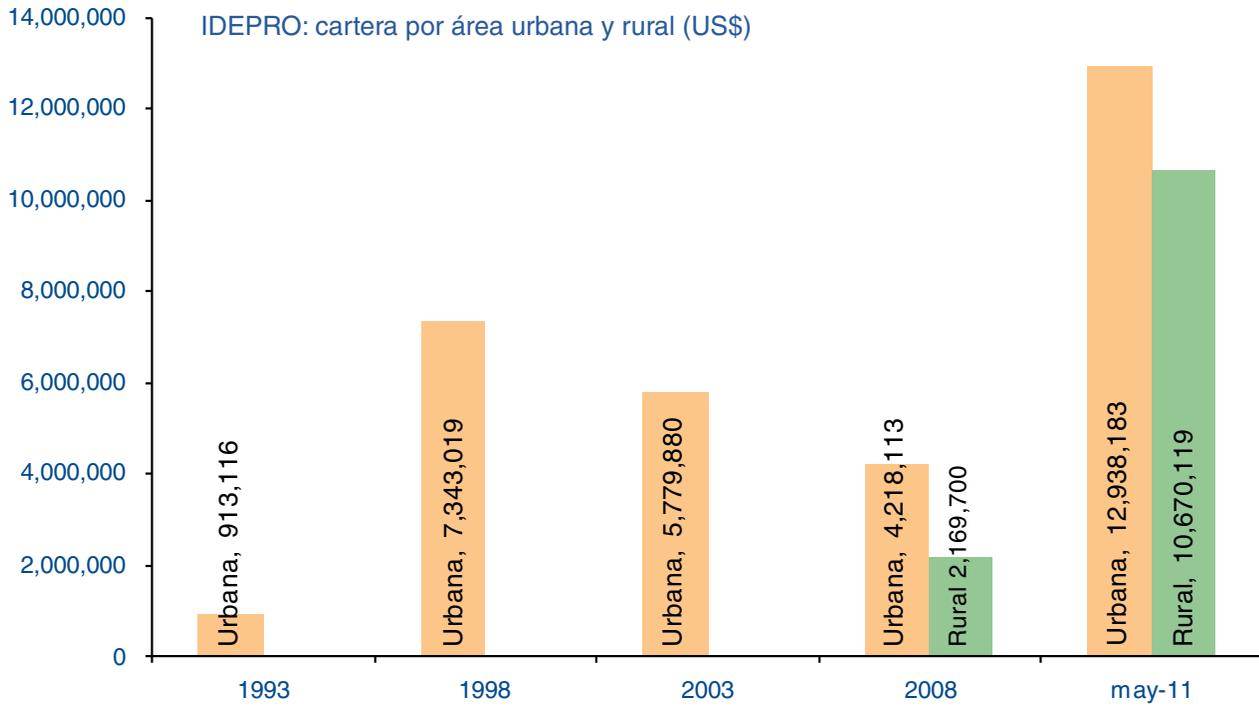
El comportamiento de la cartera tuvo estrecha relación con los propósitos centrales de cada una de las etapas institucionales



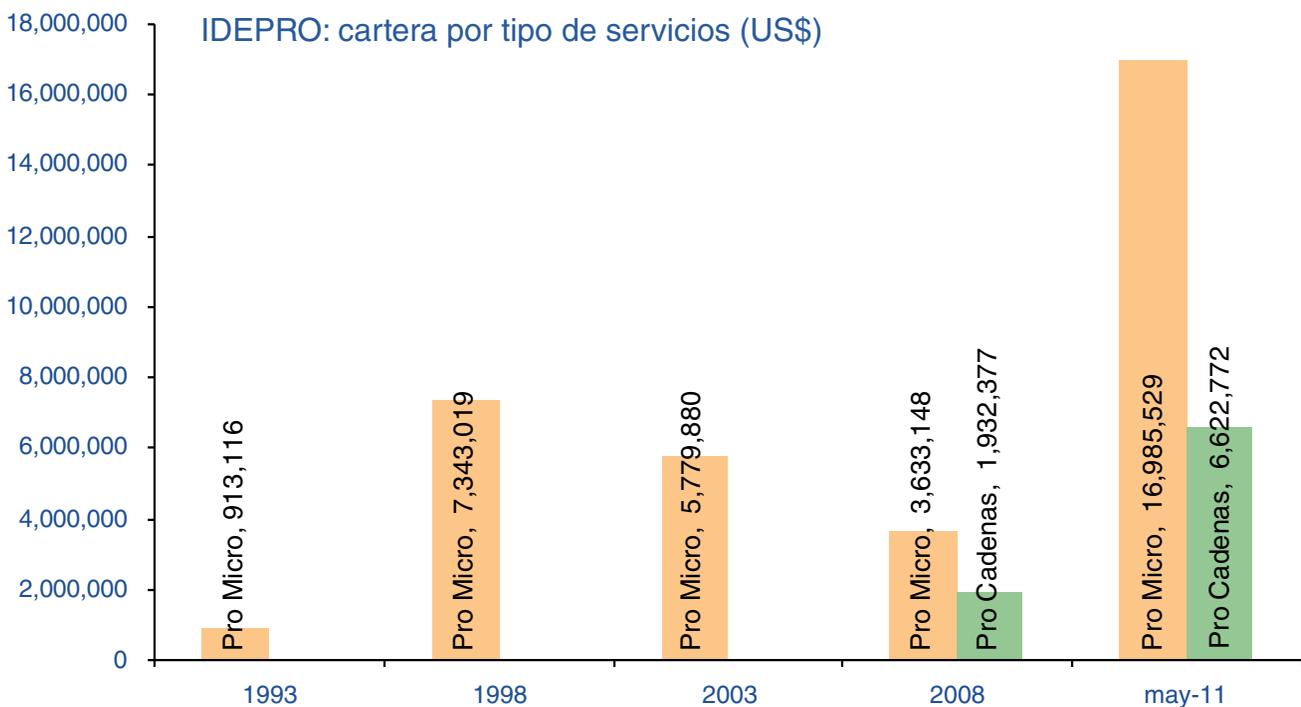
IDEPRO orientó progresivamente sus servicios de crédito hacia el sector productivo.



Desde el año 2005, IDEPRO encaminó su estrategia a la base ancha de las cadenas productivas, cambiando la composición de su cartera hacia el área rural.

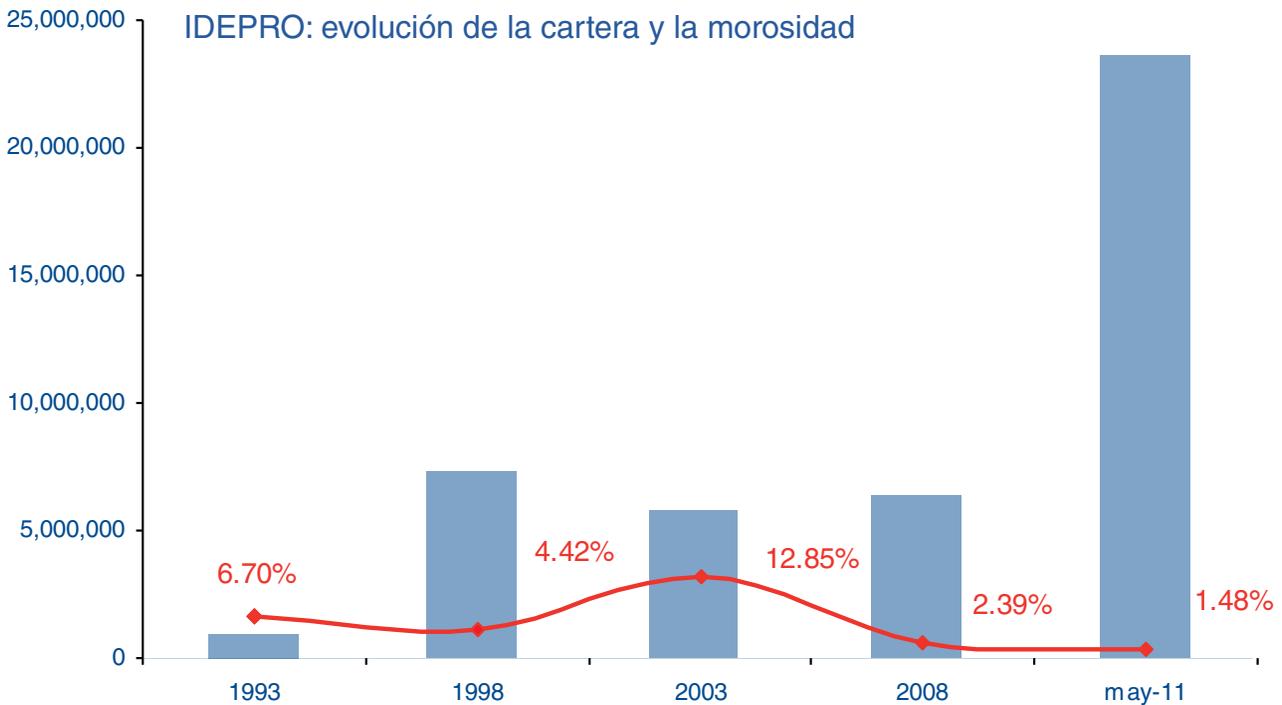


Desde el año 2005, IDEPRO introdujo su línea de financiamiento especializado para cadenas productivas.

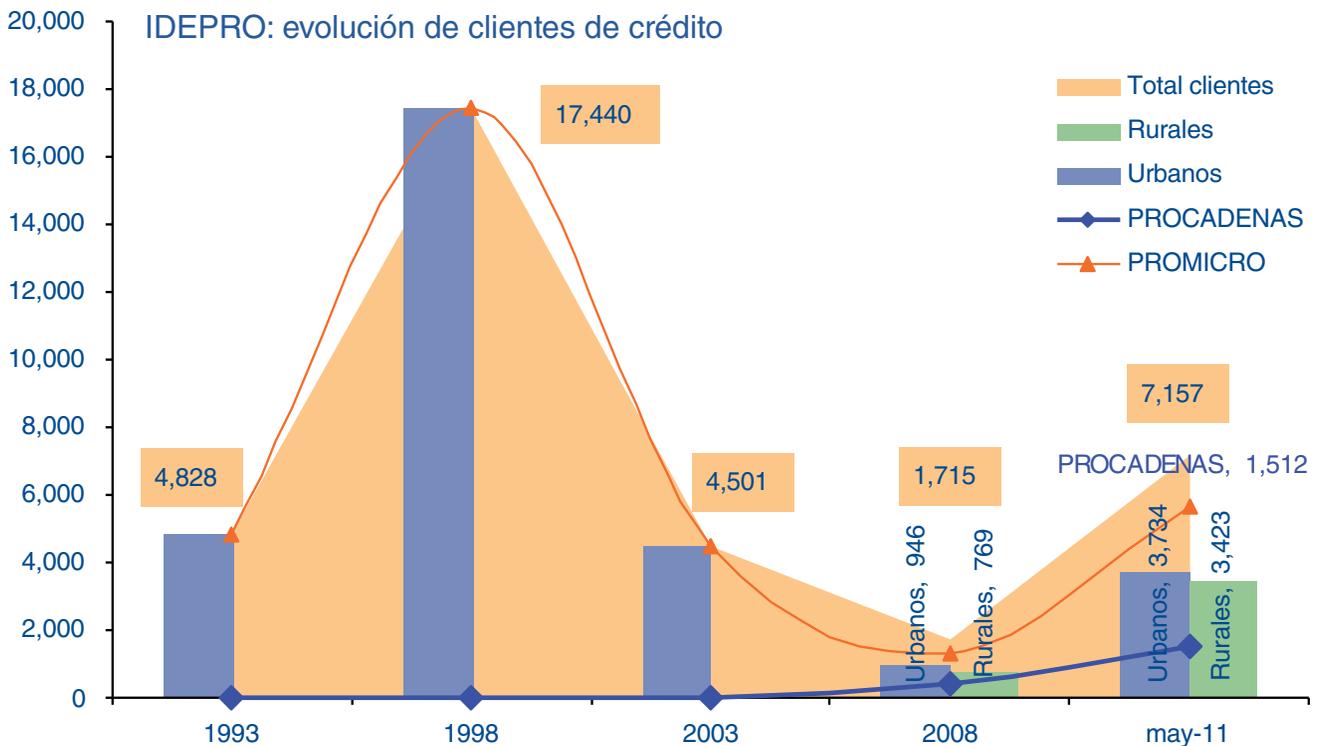


Cap I. Resultados en 20 años

IDEPRO mantuvo la buena calidad de su cartera, con prácticas de gestión adecuadas y con el acompañamiento de servicios empresariales especializados para cadenas productivas.

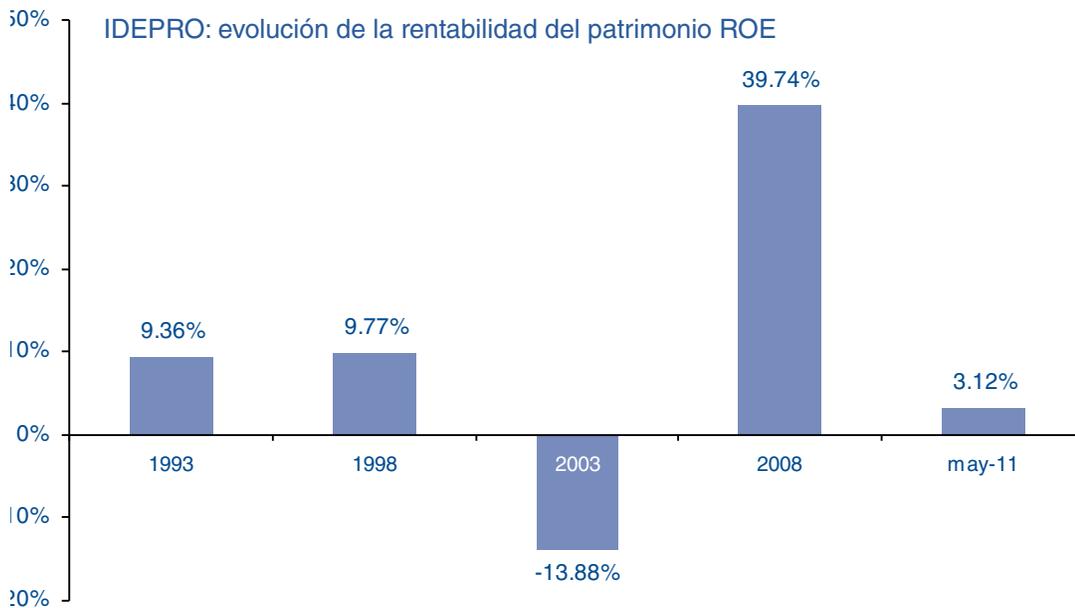


A partir del enfoque de especialización de los servicios, se pasó de una estrategia masiva a una estrategia selectiva de atención a clientes de crédito.

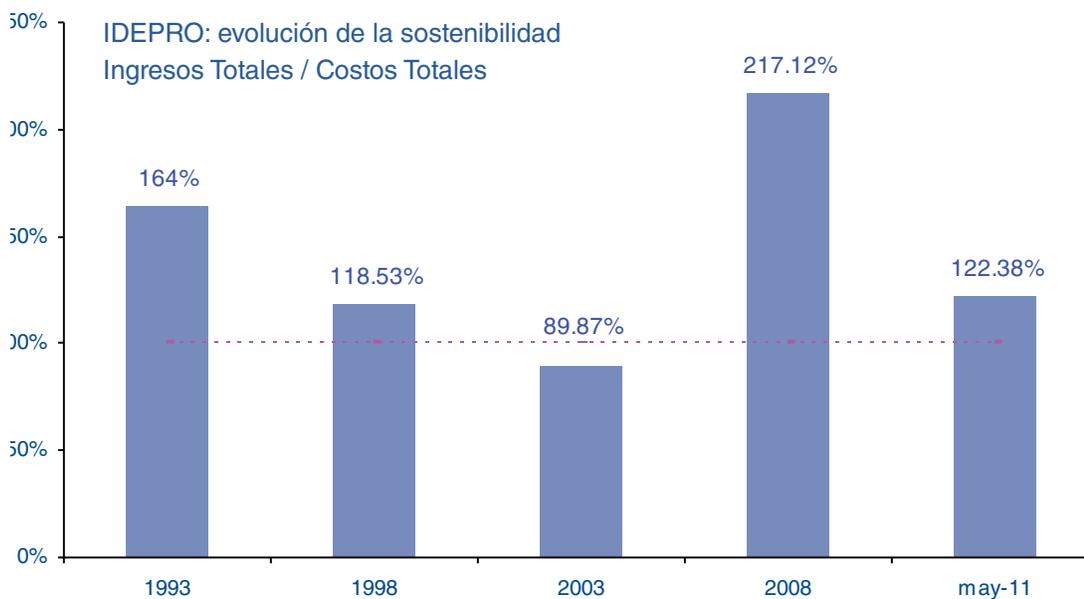


B. RESULTADOS FINANCIEROS

En general IDEPRO mantuvo la rentabilidad de sus operaciones, no exenta de impactos derivados de los factores del entorno y de sus definiciones estratégicas internas.



La sostenibilidad financiera de IDEPRO se gestionó mediante estrategias que integraron resultados, retornos de sus inversiones y apalancamiento de recursos de terceros.





Capítulo II

IDEPRO: IDENTIDAD Y CAMBIO

En la historia de la institución, más allá de un recuento de hechos, es necesario hacer referencia al viraje estratégico que ocurre en la organización a partir de dos decisiones políticas principales: abrir una nueva línea de negocios para el financiamiento a cadenas productivas y adherirse al proceso de autorregulación impulsado por FINRURAL.

Estas decisiones marcan un hito fundamental a partir de 2004, que se traduce en cambios en dos ámbitos principales; el modelo de negocios y los enfoques y prácticas de gestión orientados al fortalecimiento del sector productivo y al sector rural. A continuación, intentaremos caracterizar a IDEPRO en su primera época y a IDEPRO hoy para el futuro...

EL MODELO DE NEGOCIOS DE LA PRIMERA ÉPOCA

Estuvo orientado a trabajar con micro y pequeños emprendimientos de manufactura, comercio y servicios del área urbana. Financiamiento para resolver, principalmente, requerimientos de capital de operaciones, a través de productos de micro crédito y servicios empresariales básicos y estandarizados prestados masivamente.

Unidades de negocios en todas las ciudades capitales de departamento, allí donde se concentraba una demanda significativa de microcrédito y segmentos de población con poco acceso al financiamiento.

Una organización estructurada por criterios programáticos convencionales de eficiencia y eficacia en el logro de sus objetivos, con gestión centralizada. Dotada de herramientas, sistemas y tecnología básica de gestión. Con un sistema de gobierno que conjuncionaba roles de dirección y ejecución sobre la base de la calificación y alineamiento de los asociados institucionales y directores.

Se aspiraba a estabilizar el empleo y los ingresos de los micro y pequeños emprendimientos de manera individual, para que el financiamiento, junto con las habilidades de gestión, sean la base del crecimiento económico de las empresas y, por esa vía, del bienestar de las familias.

EL MODELO DE NEGOCIOS HOY...Y PARA EL FUTURO

Orientado a trabajar con la base ancha del sector productivo: productores campesinos, empresas de transformación primaria y emprendedores urbanos. Financiamiento para capital de operaciones e inversión a ser invertido en los procesos de producción y que resuelve los problemas de productividad, calidad y articulación de los actores, a través de modelos de financiamiento y servicios empresariales, prestados de forma especializada y específica para cada sector productivo.

Unidades de negocios situadas en los territorios donde los principales actores de las cadenas productivas establecen relaciones productivas y comerciales.

Una organización especializada, estructurada por criterios empresariales de gestión, control del riesgo, eficiencia en el uso de recursos y logro del impacto, con gestión desconcentrada territorialmente. Dotada de capacidades y herramientas para la gestión del riesgo, la administración y acción basada en información, con sistemas y tecnología más segura. Con un gobierno bien diferenciado en roles de dirección y ejecución, con mecanismos de transparencia y autorregulación y con personas de alta calificación y compromiso social, en los niveles deliberantes y de dirección.

Se aspira a generar mejoras sostenibles en la productividad, calidad y articulación de los encadenamientos productivos, para que generen beneficios de crecimiento económico para todos los actores, relaciones comerciales y negocios inclusivos y responsabilidad con el manejo de los recursos naturales.

LOS SERVICIOS Y PRODUCTOS DE LA PRIMERA ÉPOCA

La propuesta de valor que ofrece IDEPRO a sus clientes, a través de sus servicios y productos, también ha cambiado, para brindar no sólo recursos sino soluciones en respuesta a la precariedad de los contextos productivos nacionales y a las condiciones que impedían el acceso de los emprendedores al financiamiento y servicios a la producción.

Procedimientos y herramientas básicos de evaluación de capacidad de pago, nivel de endeudamiento y garantía del cliente.

Productos de crédito estandarizados, en cuanto a condiciones (tasa de interés, plazo y monto del crédito) para hacer posible el consumo masivo y generalizado sin discriminación de las particularidades del cliente del crédito ni el destino del mismo.

Servicios empresariales estandarizados para consumo optativo de emprendedores, con contenidos básicos orientados a fortalecer habilidades de gestión administrativa y técnica.

Seguimiento convencional al préstamo, en etapas de cobranza y recuperación del crédito, con Oficiales de Crédito, con orientación a la recuperación.

LOS SERVICIOS Y PRODUCTOS DE HOY... Y PARA EL FUTURO

Procedimientos especializados de evaluación de condiciones y desempeño del conglomerado, por una parte, y por otra, de las condiciones de articulación, factibilidad técnica y financiera de la operación de negocios, como marco para evaluar capacidad de pago, nivel de endeudamiento y garantía del cliente.

Modelos de financiamiento, adecuados a la situación del encadenamiento en cuanto a: sujeto del crédito, garante y formas conjuntas o cruzadas de avalar los préstamos, como marco para definir tasa de interés, plazo y monto del crédito.

Servicios empresariales especializados y selectivos, basados en planes de negocios orientados a fortalecer la articulación de la cadena, la calidad, la productividad y, la

institucionalidad de las relaciones entre los actores.

Seguimiento y/o acompañamiento especializado a las operaciones de negocios con personal del área de servicios empresariales y seguimiento al préstamo en etapas de cobranza y recuperación con Oficiales de Negocios, con orientación al establecimiento de relaciones de confianza mutua para el largo plazo con los clientes.

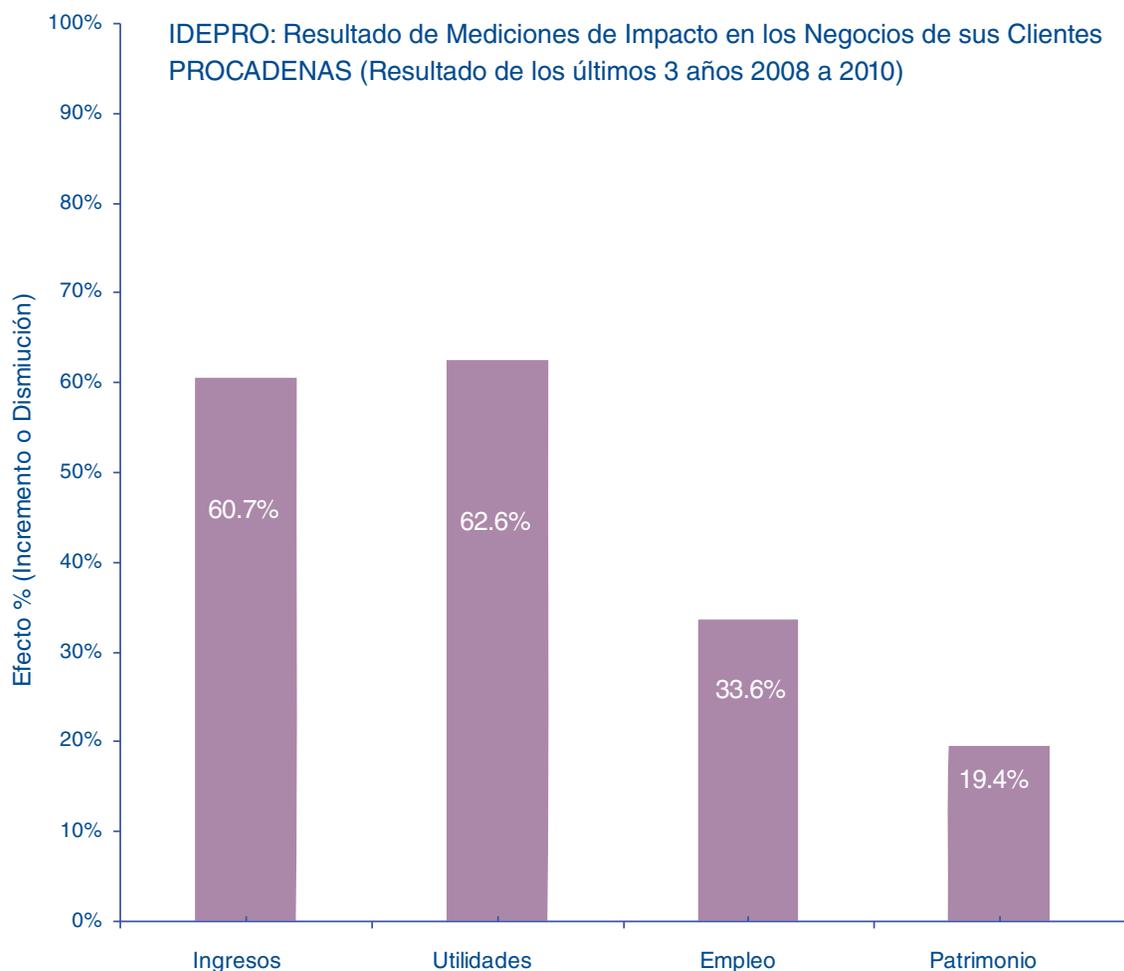


Capítulo III

**ABRIENDO NUEVAS
FRONTERAS AL FINANCIAMIENTO
PARA EL SECTOR PRODUCTIVO:
EL MODELO DE NEGOCIOS DE IDEPRO**

A mediados de 2010, IDEPRO evaluó el impacto producido en los negocios de sus clientes desde 2005 con servicios especializados de financiamiento y desarrollo empresarial (PROCADENAS).

El resultado: 60% de incremento en los ingresos y un 33% de incremento en el empleo incorporado a los mismos. Se habían generado beneficios tangibles para los pequeños productores y más empleo.



Este resultado alentador y beneficioso para los pequeños productores, se había conseguido con confeccionistas de El Alto; OTBs, ASLs y Organizaciones Forestales Comunitarias que realizan un aprovechamiento sostenible del bosque en la región de Guarayos; productores de quinua orgánica de Oruro y Potosí; criadores de camélidos del altiplano sur; agricultores y procesadores de uva de los valles de Tarija y Camargo. Todos ellos, expuestos a varios riesgos inherentes a su actividad productiva, habían

conseguido un desempeño exitoso de sus negocios a tiempo de honrar sus deudas de manera rigurosa y seria con IDEPRO.

IDEPRO corroboró que los enfoques de inclusividad económica para crear capital social entre los actores de los negocios, encadenamiento productivo para consolidar la articulación comercial, complementariedad entre servicios financieros y servicios empresariales, son los elementos adecuados de una

nueva forma de intervenir con financiamiento al sector productivo. IDEPRO corroboró la validez y relevancia del nuevo “Modelo de Negocios” desarrollado por la institución para financiar a la base ancha del sector productivo.

De este modelo de negocios, que sin duda es solamente una de varias otras formas de encarar el financiamiento al sector productivo, se mostrará a continuación algunos de sus componentes de orientación y operación.

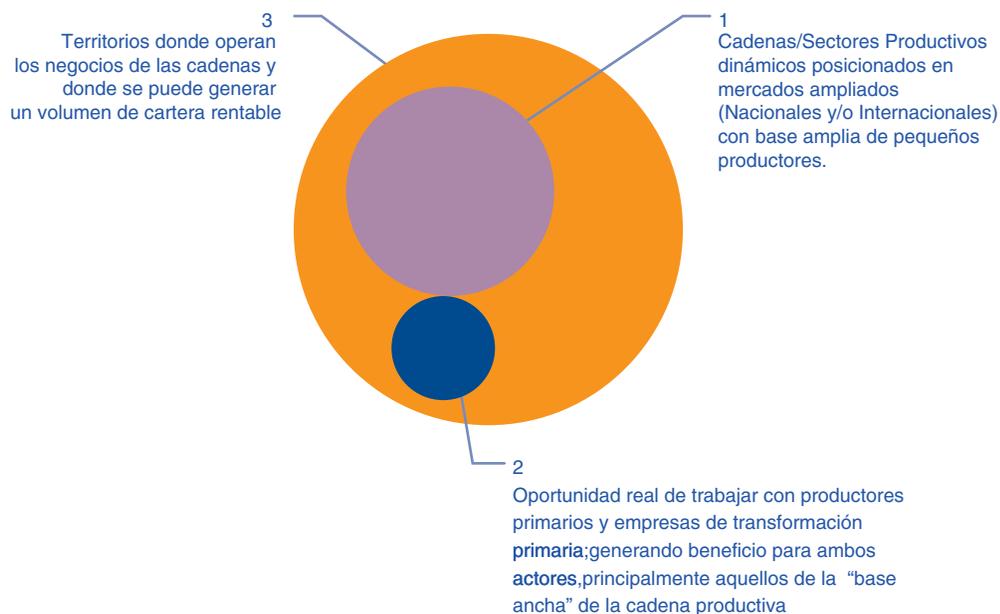
A. SELECTIVIDAD EN LOS ESPACIOS Y NICHOS PARA LA INTERVENCIÓN

¿Cómo seleccionar los territorios donde intervenir y determinar la elegibilidad de actividades productivas y clientes?

Este componente, tiene que ver con los criterios que conducen las decisiones institucionales sobre los lugares más adecuados para instalar las oficinas, los criterios para seleccionar actividades productivas a ser atendidas y el perfil de los clientes a quienes se brinda los servicios financie-

ros y de desarrollo empresarial. Operativamente, implica mecanismos institucionales (metodologías, instrumentos y destrezas) para valorar ex ante la intervención, condiciones y factores clave, de los actores del encadenamiento, los contextos territoriales, su producción, y sus mercados.

Los criterios y mecanismos de selectividad han asegurado ex ante y durante la intervención, condiciones favorables para conseguir inclusión económica y eficiencia de la operación de las unidades de negocios de IDEPRO.



B. CREACIÓN DE VALOR EN LOS SERVICIOS

¿Cómo crear valor en los servicios y beneficios para los clientes?

Este componente aborda los criterios que determinan la estructura de los servicios –mezcla de servicios financieros y servicios de desarrollo empresarial-, junto con las condiciones de financiamiento, los contenidos temáticos y las modalidades más adecuadas, que deben ser entregados a los actores de la cadena productiva.

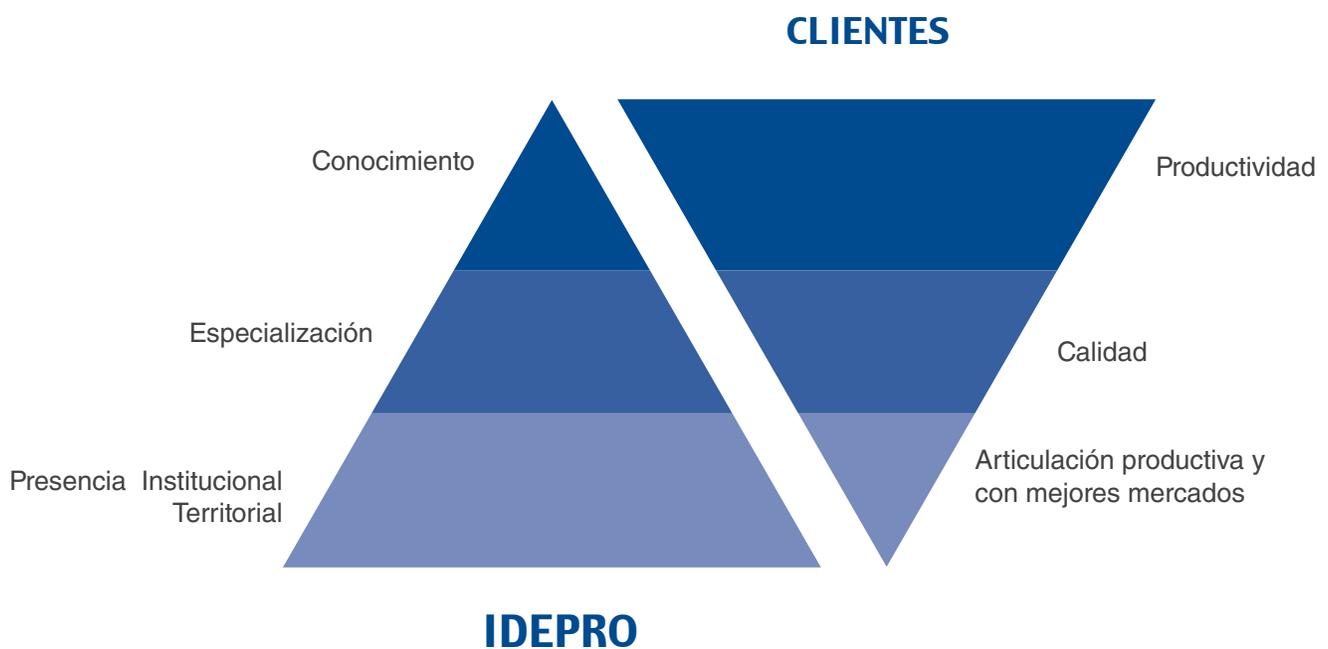
La dirección y sentido de la mezcla, condiciones de acceso y contenido de los servicios que se estructura para cada cadena, atiende las limitaciones de capital, los déficit de gestión y las brechas de produc-

tividad, calidad y articulación presentes en la cadena y que impulsan un avance cuantitativo y cualitativo en el desempeño del negocio de los emprendedores en mercados más exigentes.

Operativamente, implica para la institución desarrollar procesos continuos de conocimiento de las relaciones comerciales que se dan en las cadenas, adquisición de capacidades y destrezas para atender las dinámicas productivas y de mercado de la cadena “a tiempo” y el acompañamiento cercano de la institución a sus

clientes durante la vigencia de las operaciones minimizando los riesgos del negocio y de la gestión de los clientes.

El incremento en ingresos y empleo en los negocios de los clientes de IDEPRO, se produjo a partir de mejoras en la cantidad y calidad de su producción, que fue comercializada atendiendo a mercados que significaron mayor exigencia para sus emprendimientos.



C. DE PRODUCTO DE CRÉDITO A MODELO DE FINANCIAMIENTO

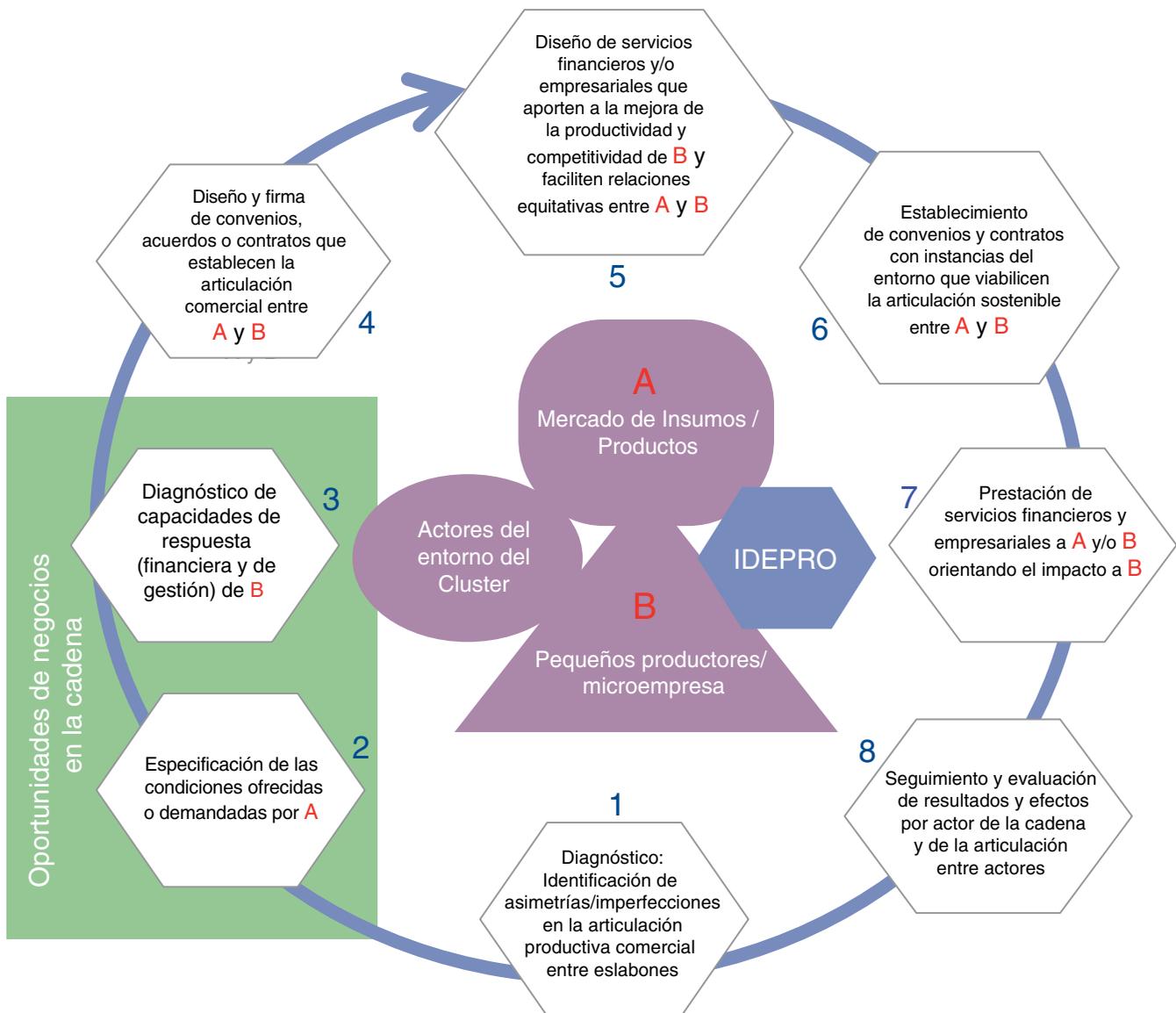
¿Cuáles son las formas de entregar y avalar el financiamiento?

Este componente, tiene que ver con el proceso de entrega del financiamiento que parte de la valoración de la factibilidad técnica y de mercado de la operación de negocios de los emprendedores y crear ex ante al desembolso, condiciones adecuadas de aval o garantía al préstamo, constituyéndose así en un modelo de financiamiento, más allá de un producto de crédito, que tiene una forma específica para cada encadenamiento en el cual se interviene en consonancia con las particularidades del mismo.

La dirección y sentido del modelo de financiamiento, se orienta a

identificar oportunidades de negocios factibles de los emprendedores, en términos de mercado, de articulación productiva y de superación de déficit técnicos y de gestión.

Operativamente, el modelo de financiamiento, se despliega en un proceso que combina la valoración técnica, la valoración financiera y la creación de capital social al interior del encadenamiento, que se expresan en el diseño de productos financieros y productos de asistencia técnica y capacitación adecuados a la situación y dinámica del encadenamiento particular.



El Modelo de Financiamiento llevó a IDEPRO a posicionarse, con reconocimiento internacional, como pionera en financiamiento a cadenas productivas, por los beneficios generados para sus clientes.

D. GESTIÓN FINANCIERA PARA GARANTIZAR SOSTENIBILIDAD

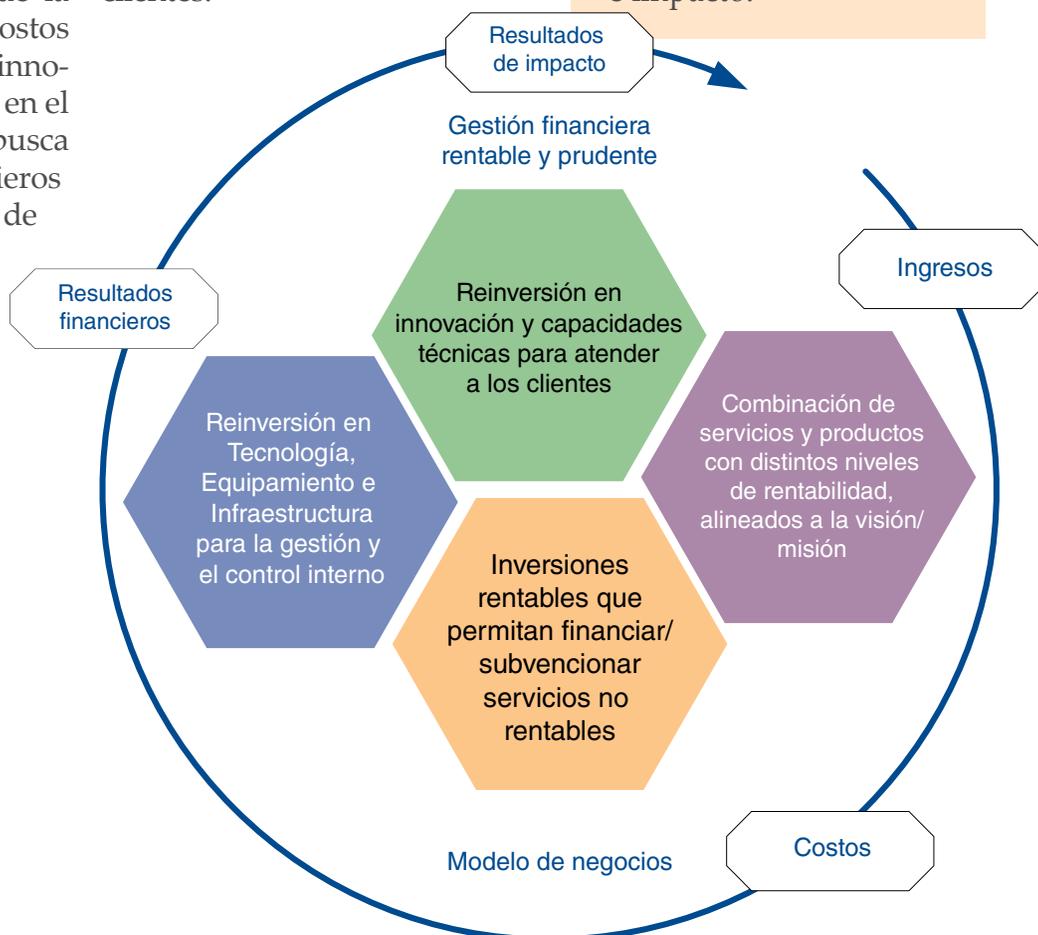
¿Cómo se han combinado los criterios de rentabilidad y búsqueda de impacto en el tiempo?

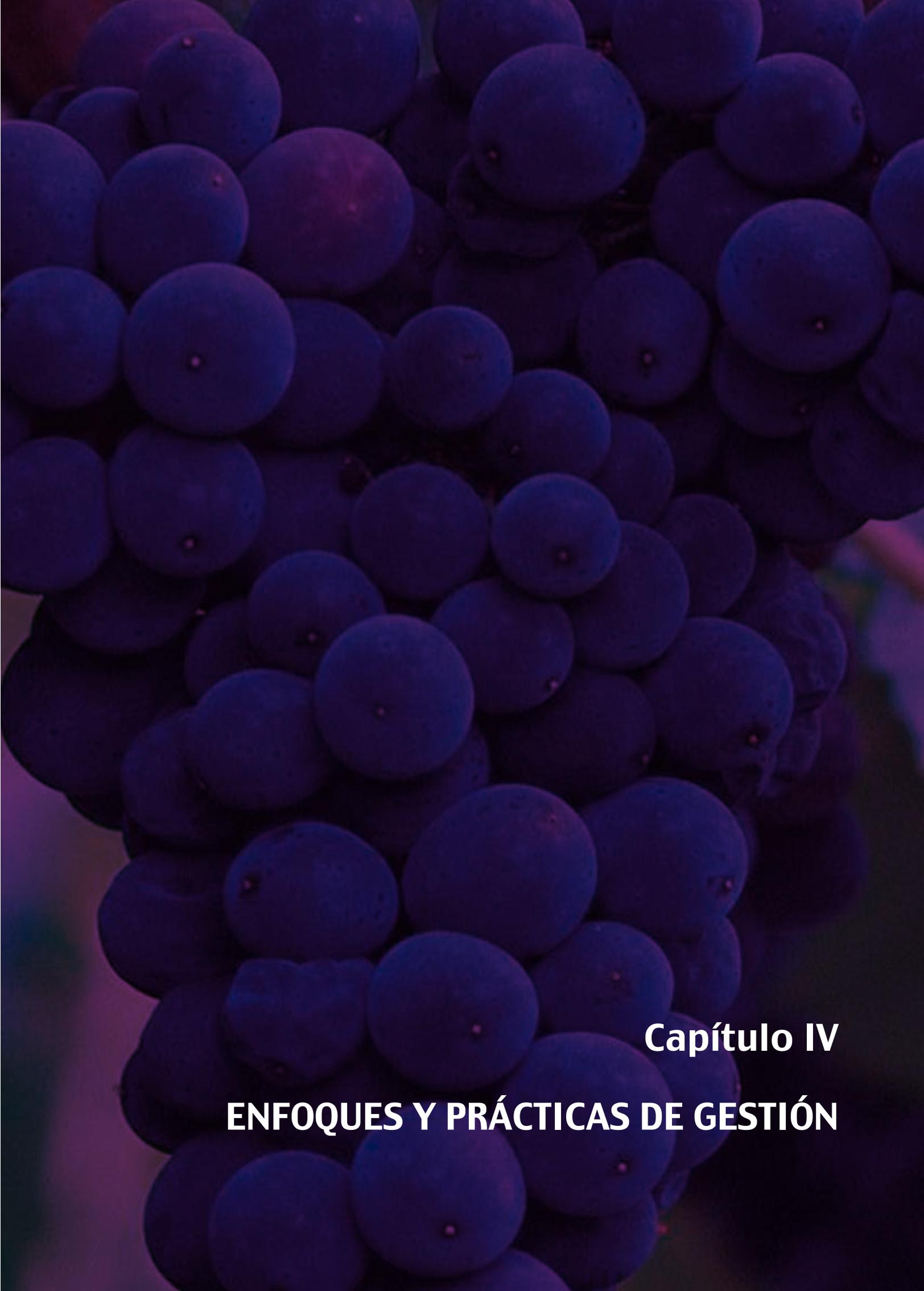
Este componente, aborda la paradoja que parece existir entre enfocarse a la búsqueda de la rentabilidad o enfocarse a la búsqueda del impacto, con base en la supuesta contradicción que existiría entre eficiencia financiera y eficacia para conseguir desempeño social e impacto. En suma, se trata de las estrategias que se adoptaron para generar ingresos, disponer de los recursos cubriendo los costos regulares de la operación junto con los costos de mantener procesos de innovación y la diferenciación en el mediano y largo plazo y, busca producir réditos financieros internos y réditos a favor de los clientes.

La gestión financiera de IDEPRO asume el enfoque de empresariado social, que dirige el desempeño financiero al funcionamiento bajo criterios empresariales, pero con un profundo sentido de responsabilidad social.

Operativamente, la gestión financiera adopta criterios clave: prudencia para invertir en el fortalecimiento continuo de las herramientas y prácticas de gestión interna; rentabilidad para diversificar y consolidar las fuentes de ingresos y financiamiento y; sostenibilidad técnica de largo plazo para invertir en la mejora continua de los servicios y productos que se brindan a los clientes.

IDEPRO ha operado líneas de negocios con distintos niveles de rentabilidad y ha realizado inversiones en empresas alineadas con la visión institucional que le han permitido, progresivamente, cubrir sus costos totales de operación e inversión generando rentabilidad financiera e impacto.





Capítulo IV

ENFOQUES Y PRÁCTICAS DE GESTIÓN

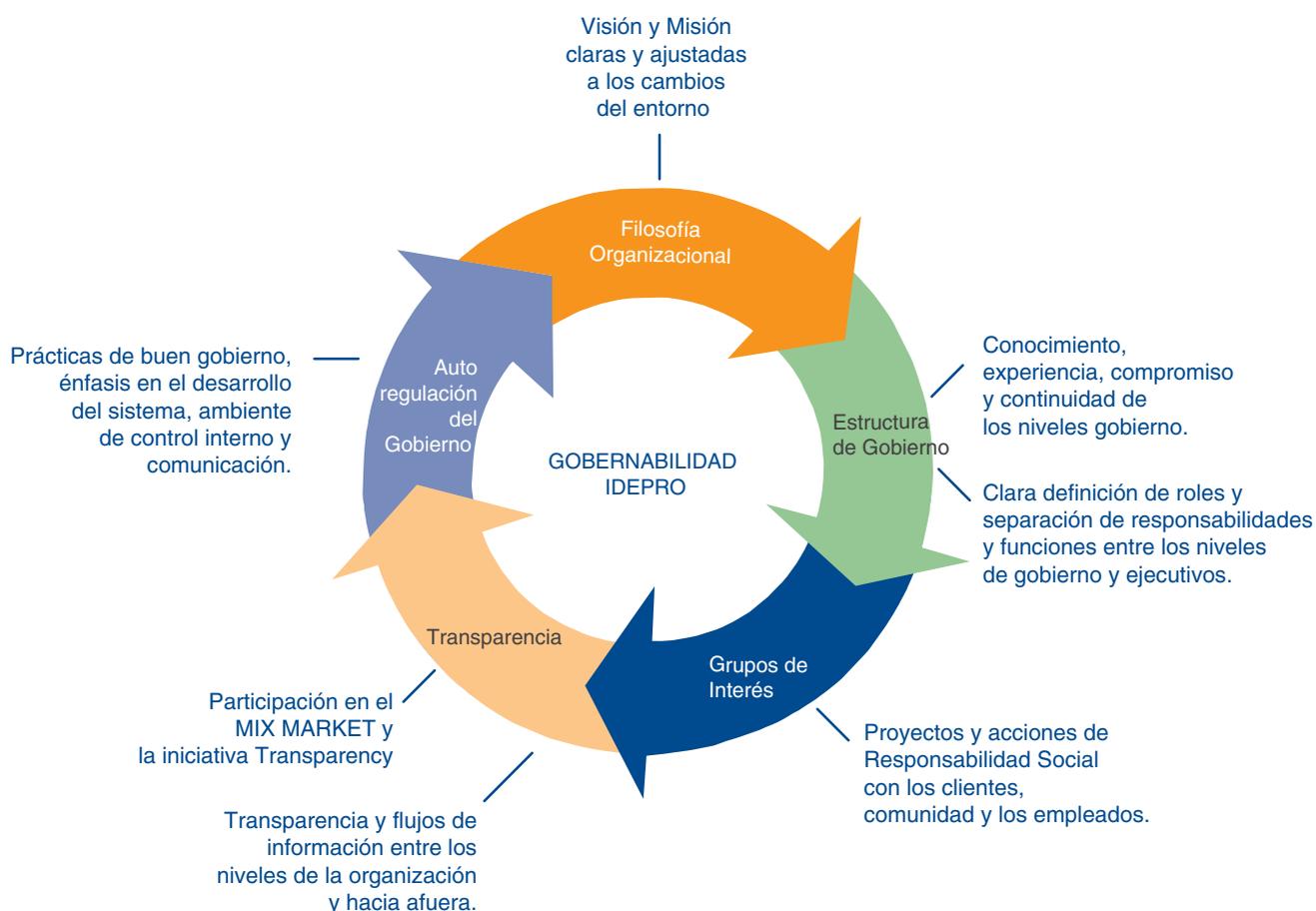
IDEPRO ha desarrollado un conjunto de componentes en su gestión, que le han permitido conducir su desempeño institucional sustentado por políticas, normas y herramientas orientadas al buen gobierno y a la sensibilidad con los cambios en las condiciones del entorno, de la industria, del sistema financiero y de las políticas públicas.

A. GOBERNABILIDAD

¿Cómo se estableció el sistema de gobierno?

El componente de Gobernabilidad en IDEPRO incorpora las nociones y prácticas de “buen gobierno corporativo”, en sus dimensiones de filosofía organizacional, estructura de gobierno, grupos de interés, transparencia y autorregulación de los niveles deliberativos y de dirección, para garantizar un ambiente de control consistente y crear un sistema de toma de decisiones coherente con las coyunturas y procesos de cambio organizacional

El sistema de gobierno de IDEPRO, le ha permitido continuidad y estabilidad en la gestión en los niveles deliberativos, directivos y ejecutivos.



B. EL HABITO DE LA PLANIFICACIÓN, MONITOREO Y EVALUACIÓN

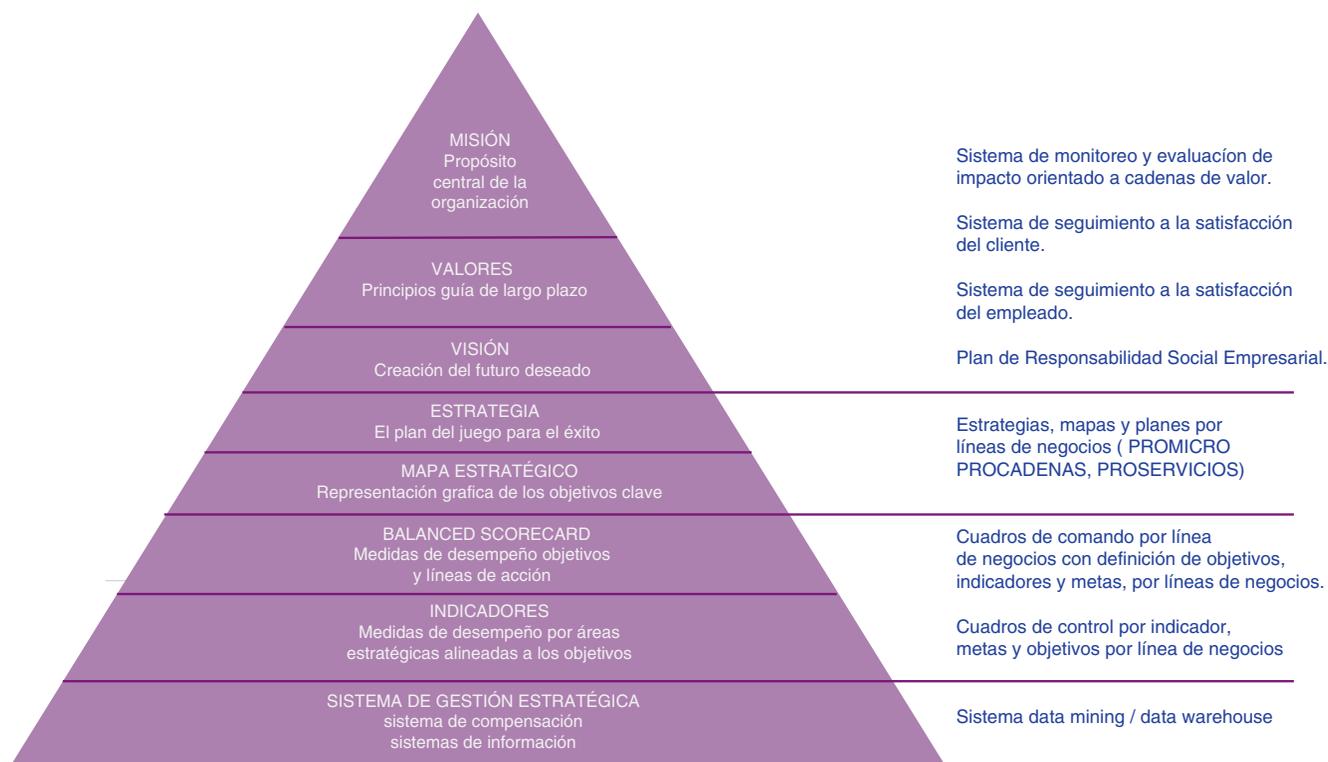
¿Cómo se gestionó el proceso de toma de decisiones y la orientación de las acciones en la organización?

Operativamente, se consolidó un sistema de Planificación, Monitoreo y Evaluación, basado en el Balanced Scorecard e implementado para su funcionamiento, en una serie de sistemas de información gerencial, que posibilitaron el ciclo de gestión desde el nivel estratégico, hasta el nivel operativo.

El hábito de planificar, medir y monitorear la gestión y la inversión en herramientas avanzadas de PMyE, permitieron contar con una mirada comprehensiva del negocio, garantizar la coherencia de las acciones con la estrategia y tomar decisiones basadas en información oportuna y de calidad.

Enfoque del Balanced Scorecard

Herramientas del PMYE



C. INVERSIONES ALINEADAS A LA VISIÓN

¿Cómo se diversificaron los ingresos y no se desvió la razón de ser institucional?

Este componente orientado como enfoque de gestión generó beneficios complementarios para los clientes y la institución. Operativamente se implementó, a través de inversiones en empresas alineadas con la visión institucional.



La creación y participación accionaria en empresas diversificó los ingresos institucionales, generó beneficios para los clientes y permitió adquirir buenas prácticas de gestión empresarial.

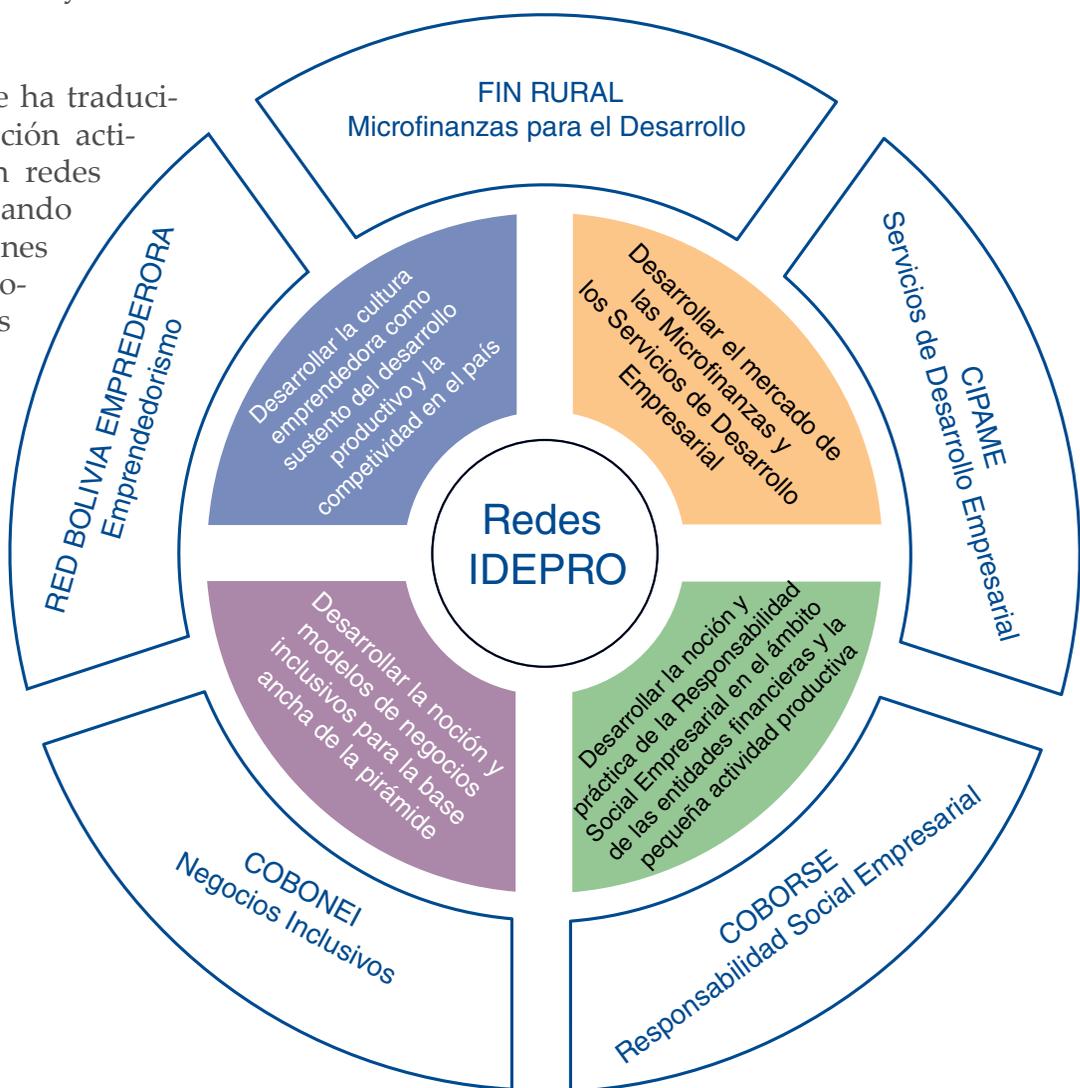
D. FORTALECIMIENTO DE REDES

¿Cómo se contribuyó a una acción sinérgica con otros actores del mercado y el entorno?

Este componente se ha orientado a generar, en unos casos, y a consolidar, en otros, la institucionalidad necesaria para crear un entorno más favorable para el desarrollo de las actividades institucionales, en beneficio del sector productivo y las microfinanzas.

Operativamente, se ha traducido en la participación activa de IDEPRO, en redes que están desarrollando programas y acciones en las áreas de microfinanzas, servicios de desarrollo empresarial, negocios inclusivos, responsabilidad social empresarial y la cultura emprendedora en el país.

A través de la participación activa en redes, IDEPRO incorporó nuevos enfoques que agregaron valor a la intervención financiera.



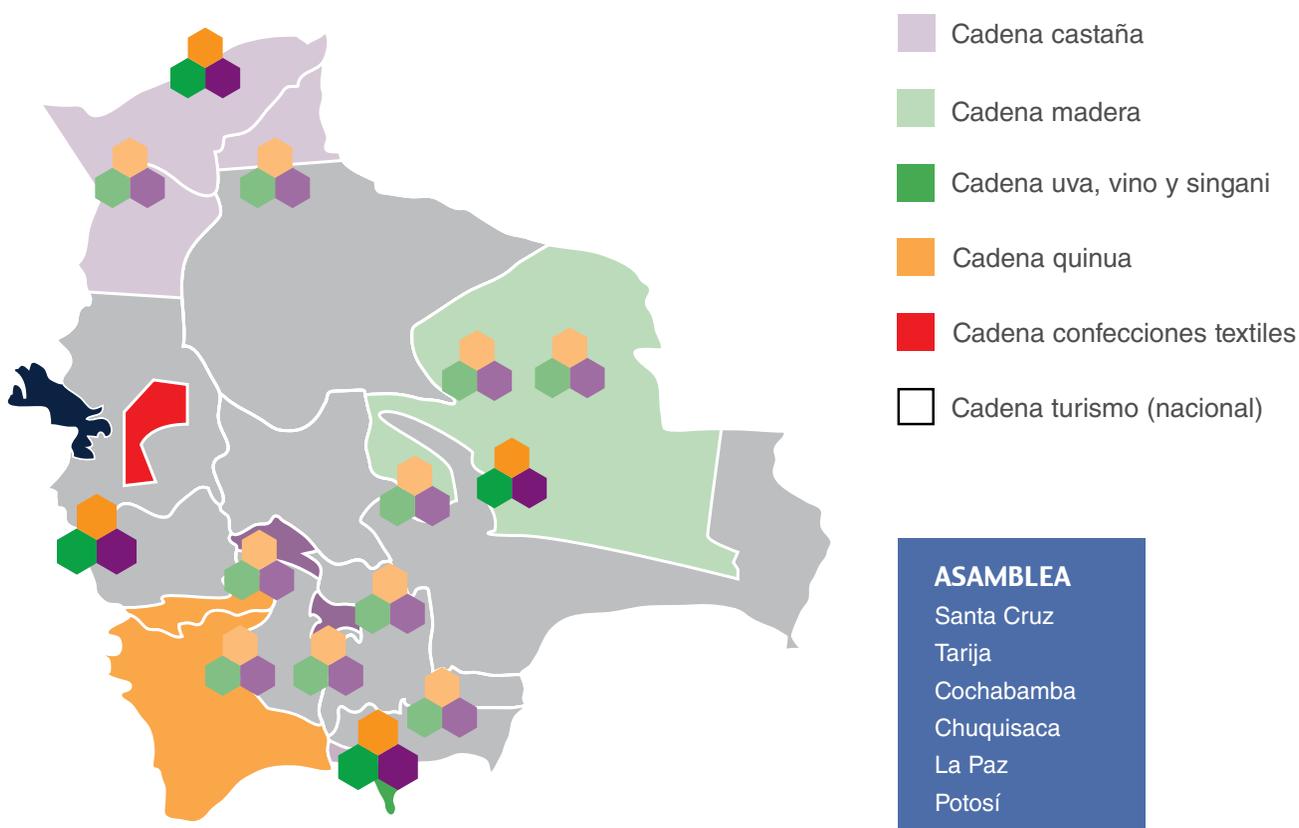
E. GESTIÓN NACIONAL DESDE LO TERRITORIAL

¿Cómo se estableció presencia en la diversidad territorial nacional?

El enfoque de territorialidad de IDEPRO le ha permitido enriquecer la estrategia nacional con las perspectivas regionales y una adecuada comprensión de los procesos productivos en cada territorio.

Este componente adecúa la gestión de la organización, sus servicios y productos en oferta, a las particularidades presentes en cada región y cadena de valor.

Deliberadamente incluye la participación de profesionales provenientes de los distintos departamentos del país. Son Asociados y Directores que traen al sistema de gobierno el conocimiento y las particularidades de cada región del país. En el nivel consultivo, se han implementado Consejos Asesores Regionales en cada región del país, como órgano de consulta y asesoramiento técnico, conformado por destacados profesionales, académicos y empresarios relacionados con los servicios y sectores atendidos por la institución.

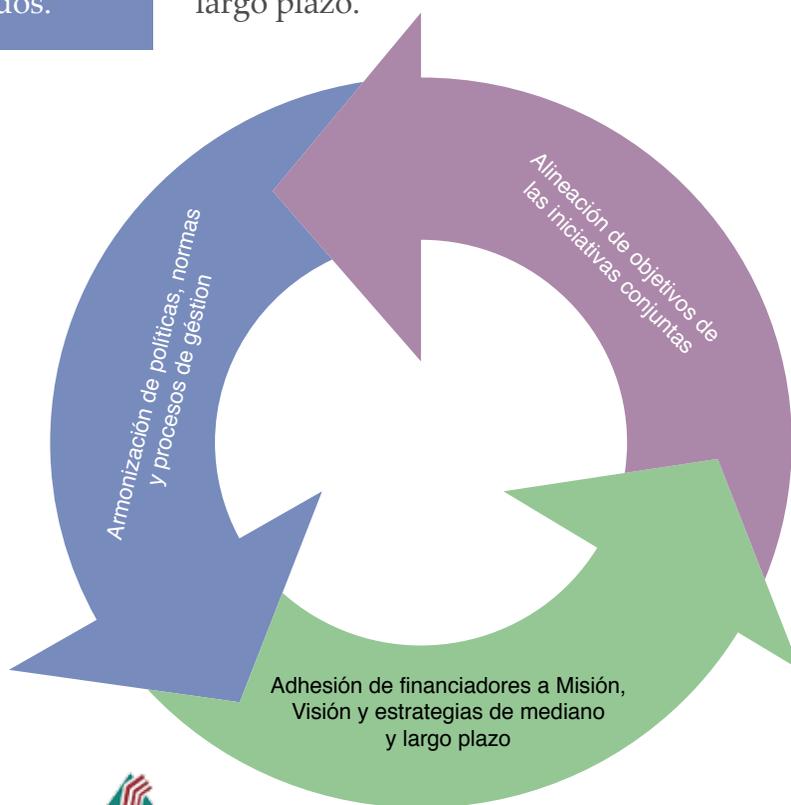


F. POLÍTICA DE FONDEO Y ALIANZAS

IDEPRO ha construido buenas relaciones con sus financiadores, basadas en la confianza y en el cumplimiento de objetivos y resultados.

¿Cómo se condujeron las alianzas con financiadores?

Fueron orientadas a establecer relaciones de mutuo beneficio entre IDEPRO y sus financiadores, basados en principios de mutua confianza; que actúen como base de una alianza para el largo plazo.





Capítulo V

ENFOQUE DE DESARROLLO

El enfoque de desarrollo de IDEPRO se sustenta en la actuación sinérgica con políticas públicas e iniciativas privadas. La transparencia hacia el mercado, las entidades de regulación y un sentido de responsabilidad social en todas sus acciones.

En esta parte del documento se expresa la visión que IDEPRO ha construido en el tiempo, en la perspectiva de jugar un rol como parte de un sistema mayor, que busca el desarrollo nacional.

A. PARTICIPACIÓN EN POLÍTICAS PÚBLICAS

¿Cómo se condujo la participación en iniciativas de política pública?

IDEPRO en 20 años de vida institucional ha cooperado con iniciativas de política pública, asumiendo diversos roles, a veces como socio, otras como ejecutor o sujeto de las mismas. Estas actuaciones, se orientan a un alineamiento entre: los objetivos de desarrollo de IDEPRO y el

POLÍTICAS PÚBLICAS					
Gobierno	Jaime Paz Zamora	Gonzalo Sánchez de Lozada	Hugo Banzer Suárez / Jorge Quiroga		
Año	1991 - 1993	1994 - 1998	1999 - 2002		
Políticas públicas	Servicio de Asistencia Técnica SAT 1991 - 1996	D.S. 24000 de mayo 1995, que autoriza el funcionamiento de FFP	Ley de Reactivación Económica 2000	Sistema Boliviano de Productividad y Competitividad 2001 UPC 2002	Programas del SAT(2000)
Participación de IDEPRO	Cofinanciamiento al Servicio de Información Comercial SIC IDEPRO	Constitución de ECOFUTURO S.A. FFP. Inicio de trámites legales para la obtención de licencia de Funcionamiento	IDEPRO se habilita como mayorista del Plan Nacional de Empleo de Emergencia PLANE	Primeros diagnósticos y estrategias sectoriales para las cadenas de textiles, madera, camelidos y cuero	IDEPRO intermedios del SAT
Resultados			Desembolsos de US\$ 20 millones a más 111 mil Obreros, con cerca de 2,9 millones de jornales pagados en toda Bolivia entre 2002 y 2006		

V. ENFOQUE DE DESARROLLO

mandato de la política pública, el grupo meta –segmentos vulnerables de la población- y, la razón de ser de las entidades de servicio público e IDEPRO.

Estos criterios han conducido diversas actuaciones de IDEPRO en una lógica de complementación y cooperación.

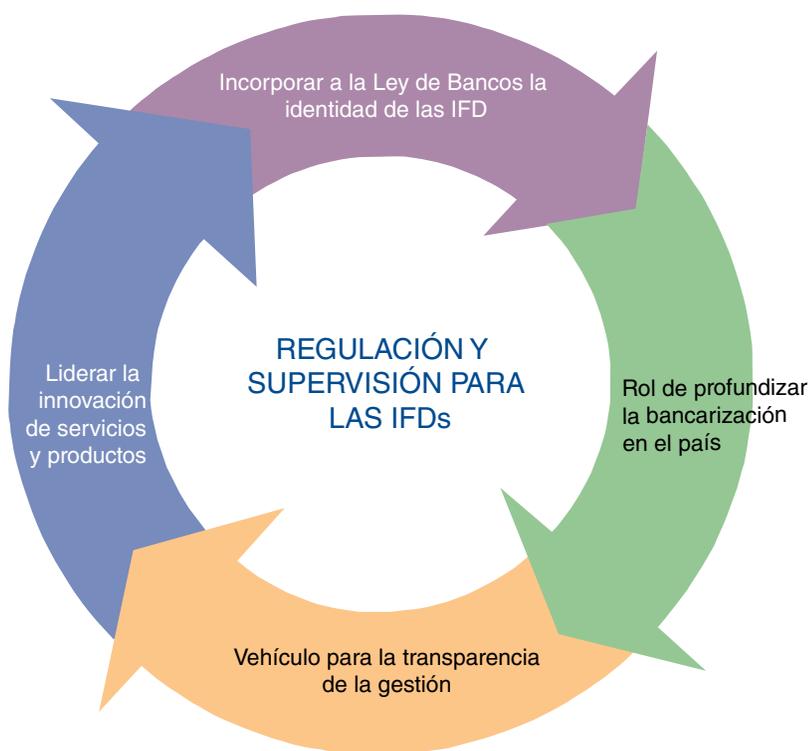
CAS				
	Gonzalo Sánchez de Lozada - Carlos Mesa Gisbert - Eduardo Rodríguez Veltzé	Evo Morales Ayma		
	2003- 2005	2006 - 2011		
as Modula- Servicio de cia Técnica (2001 a 2005)	Programa PROPAIS del Directorio Único de Fondos DUF	Plan de Vivienda Social PVS 2009	Incorporación de las Instituciones Financieras de Desarrollo al ámbito de la Ley de Bancos	El Banco de Desarrollo Productivo BDP constituye diversas ventanillas para apoyar al sector productivo
Opera como intermediario en el mercado de bonos	IDEPRO como intermediario del Programa Estatal PROPAIS	Inicio de operaciones de IDEPRO como intermediario del Plan de Vivienda Social	ASFI entrega a IDEPRO el Certificado de Adecuación como IFD	El BDP selecciona y califica a IDEPRO para operar créditos productivos en las cadenas productivas
	Desembolsos US\$ 28, 4 millones atendiendo a 3, 521 proyectos con más de 97 mil pagos de jornales en toda Bolivia entre 2004 y 2009	Desembolsos de cerca de US\$ 14,7 millones atendiendo a 34 proyectos en el país con 2,62 beneficiarios alcanzando una cartera de US\$ 6,1 millones		

B. REGULACIÓN FINANCIERA

¿Cómo se dio la adhesión al sistema de regulación y supervisión de la ASFI?

IDEPRO ha sido una de las dos primeras IFDs en recibir el Certificado de Adecuación de la Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero. La decisión de entrar al proceso de regulación ha tenido, como motivación central, cuatro elementos. El primero, la convicción de que la regulación y supervisión, son vehículos para mejorar la transparencia de la gestión de las IFDs, en términos de incorporar y fortalecer buenas prácticas de gobernabilidad, prudencia, control interno y calidad de gestión y fortalecer su imagen hacia financiadores y el público para apalancar recursos

de fondeo. El segundo, que tiene que ver con el rol que jugarán las IFDs en profundizar la bancarización en el país, con su presencia en regiones, principalmente rurales, donde las demás entidades financieras no llegan. El tercero, que consiste en la expectativa del rol de las IFDs, para liderizar procesos de innovación en el sistema financiero, a partir del carácter de sus servicios y productos financieros. El cuarto es la aspiración que la nueva Ley de Bancos se ajuste, entre otros aspectos, en la dirección de reconocer la identidad de las IFDs como agentes de desarrollo.



En su condición de entidad financiera regulada, IDEPRO contribuirá en la construcción de una identidad diferenciada de las Instituciones Financieras de Desarrollo en el mercado de las microfinanzas.

C. INCLUSIVIDAD ECONÓMICA

¿Cómo se pretende aportar a una estructura productiva nacional mejor cohesionada y articulada?

IDEPRO ha adoptado y operativizado el paradigma de Negocios Inclusivos con la evidencia de que es posible crear cohesión y articulación efectiva, entre los eslabones primarios de la producción –productores de la base ancha- y empresas que realizan transformación primaria y manufactura, en esquemas de negocios compartidos, que hacen posible, una mejor distribución de los beneficios entre todos los actores de un encadenamiento, sobre la base de relaciones ganar – ganar y confianza mutua.

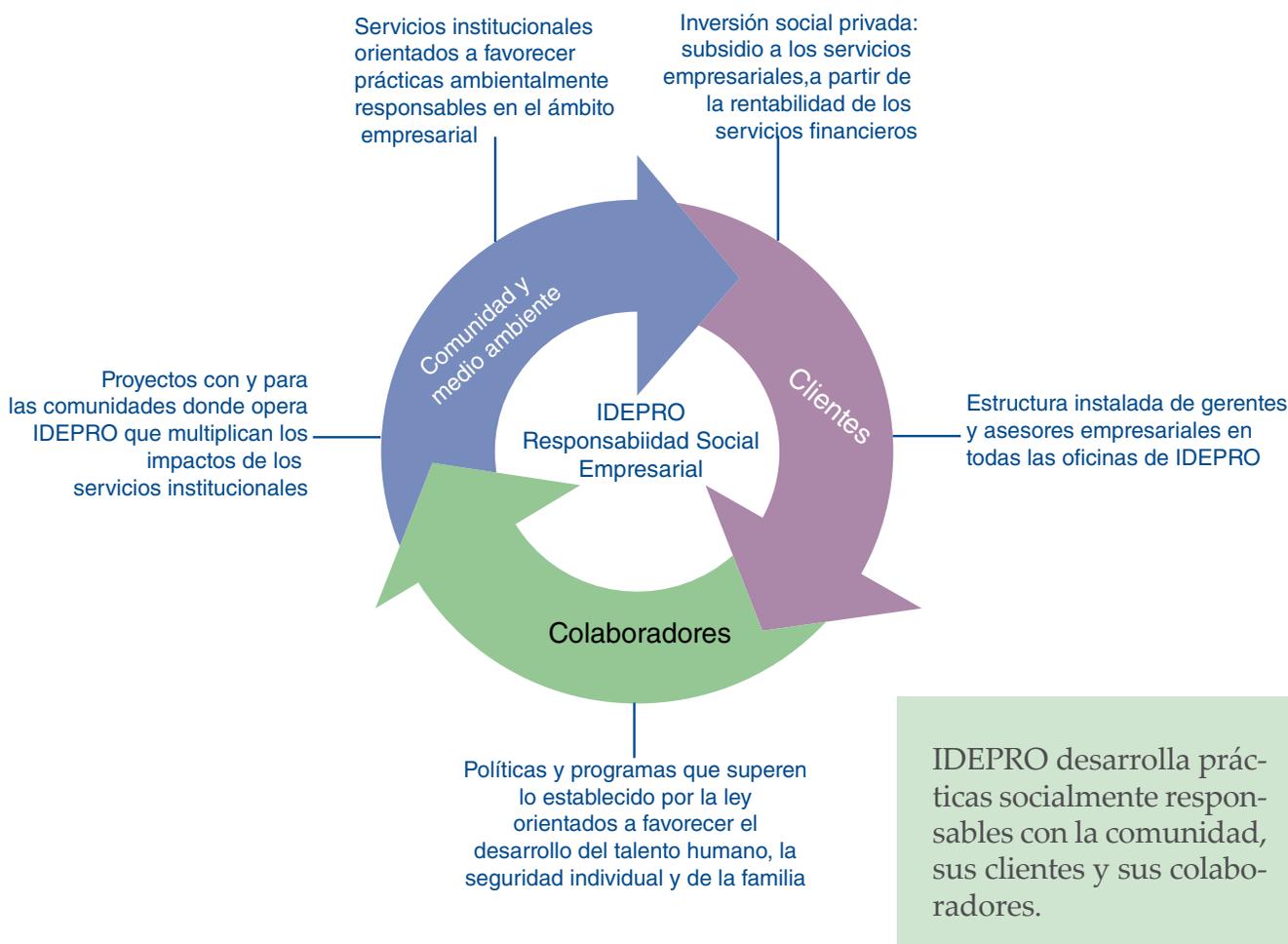
La instrumentación del enfoque de Negocios Inclusivos en el modelo de negocios de IDEPRO, esta dando lugar a nuevas formas de acceso al financiamiento y la integración entre pequeños productores y empresas medianas y grandes.



D. RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

¿Cómo se internalizó en la organización el sentido de responsabilidad social y medioambiental?

IDEPRO adoptó el enfoque de la Responsabilidad Social Empresarial para complementar la declaración de sus objetivos y su carácter social, incorporando a su gestión global, un modelo, políticas, prácticas y programas que refuerzan los valores y comportamientos éticos en todos los ámbitos y niveles de la organización, buscando la corresponsabilidad de objetivos de mejoramiento y desarrollo social y empresarial con clientes, colaboradores, comunidad y medio ambiente.

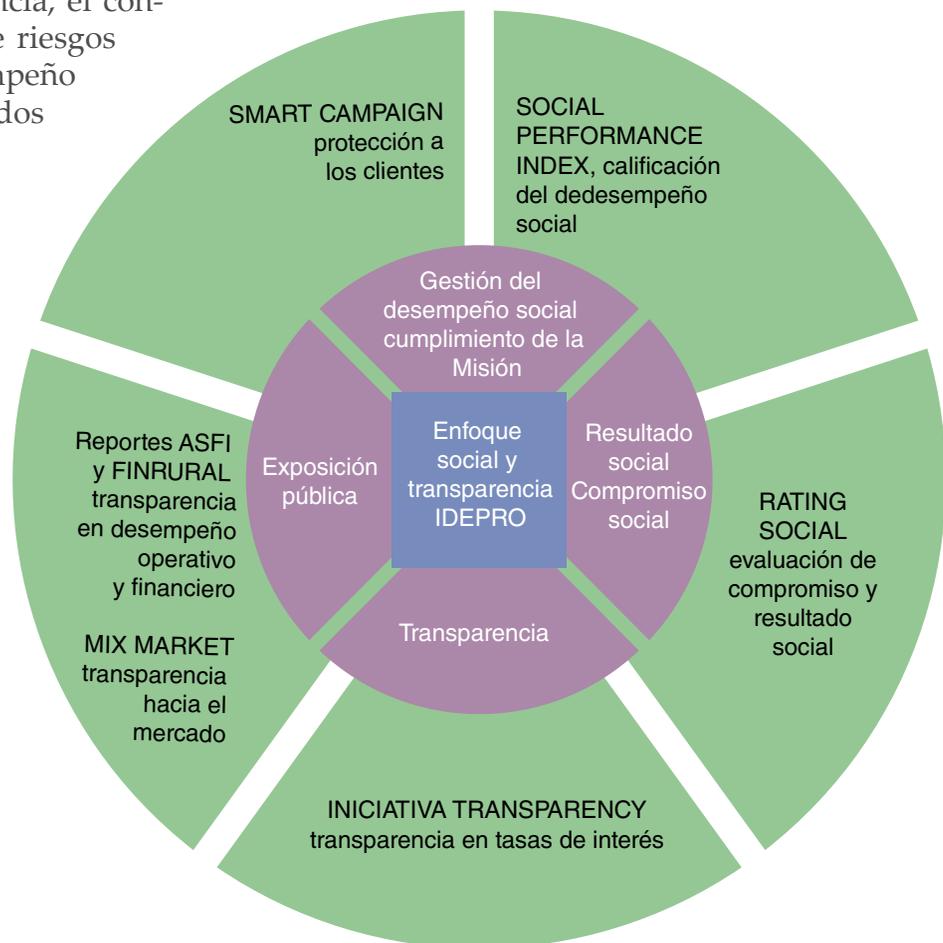


E. ENFOQUE SOCIAL Y TRANSPARENCIA

¿Cómo se condujo el desempeño social y la rendición de cuentas?

IDEPRO incorporó en su visión el compromiso con la gestión del desempeño social de la organización en todos sus ámbitos y niveles. Para ello, se sumó a participar en espacios e iniciativas nacionales e internacionales orientadas a fortalecer su enfoque y la obtención de resultados socialmente relevantes, que son sometidos al escrutinio público. Estas iniciativas son referentes de parámetros internacionales en todo el mundo. De esta forma, en la línea de transparencia con la comunidad nacional e internacional, la institución reporta información sobre su relación con los clientes, los precios de sus productos financieros, sus prácticas de gestión orientadas a la prudencia, el control interno y la gestión de riesgos y, sus resultados de desempeño social junto con los resultados financieros.

IDEPRO incorporó la gestión del desempeño social en su visión y adoptó herramientas que permiten medir y dar cuenta de su desempeño operativo, financiero y social





Financiamiento y tecnología para productores