

 Finanzgruppe  
Sparkassenstiftung für  
internationale Kooperation

Informe anual 2014



Cooperación internacional **2014**  
Proyectos y socios

## Finanzgruppe 2014

### **416 Cajas de ahorro\***

---

Total de activos	1,127,000 Millones de €
Depósitos de clientes	837,000 Millones de €
Créditos a clientes	721,000 Millones de €
Sucursales (incl. puntos de autoservicio)	14.874
Empleados	240.146
Aprendices	18.346
Cajeros automáticos <sup>1</sup>	25.700

### **Rentabilidad de las cajas de ahorro\*\*. Fines del 2014**

---

Beneficios netos antes de los impuestos	4,400,000 Millones de €
Ratio de eficiencia	66,9 %
Rentabilidad del capital propio antes de los impuestos	10,0 %

### **Cuotas de mercado de las cajas de ahorro y los Bancos regionales.**

---

Obligaciones ante clientes en total	36,5 %
Depósitos de ahorro	51,7 %
Créditos a clientes en total	39,7 %

<sup>1</sup> Incluyendo cajeros automáticos de los Bancos regionales

\* Stand 31.12.2014; per 01.06.2015: 415 Sparkassen

\*\* Fuente: Números provisionales resultantes, en parte de balances anuales todavía no certificados, resultado de la comparación de las cajas de ahorro realizado según la sistemática del código comercial y el Banco Federal.

# Cooperación internacional, proyectos y socios

## Informe anual 2014

Sparkassenstiftung für  
internationale Kooperation e.V.  
(Fundación Alemana  
de Cajas de Ahorro  
para la Cooperación Internacional)

Simrockstraße 4  
53113 Bonn  
Alemania  
Teléfono: +49 228 9703-0  
Telefax: +49 228 9703-6613  
E-Mail: [Office@Sparkassenstiftung.de](mailto:Office@Sparkassenstiftung.de)  
Homepage: [www.Sparkassenstiftung.de](http://www.Sparkassenstiftung.de)

redacción: Christina Heuft, Carina Lau  
corrección: Patricia Caravedo

Producción total:  
Druck Center Meckenheim

## Prólogo



Georg Fahrenschon  
Presidente del Consejo y Presidente de la Deutscher  
Sparkassen- und Giroverband

En el año 2014, el trabajo realizado por la Sparkassenstiftung volvió a demostrar lo fascinante que resulta ser el “servicio financiero” sí sirve a las personas.

Año tras año las Sparkassen apoyan el trabajo de la Stiftung especialmente con el envío de su personal para apoyar los proyectos en calidad de expertos. El año pasado, el número de expertos en misión corta y larga provenientes del Sparkassen-Finanzgruppe, se elevó a 100 y 30 respectivamente, el beneficio fue mutuo, a su regreso, estos expertos traen experiencias valiosas, nuevos modos de ver las cosas de utilidad también para la actitud mental en su trabajo en Alemania.

Los 150 empleados locales que trabajan en los proyectos contribuyen además a la difusión del concepto alemán de las Sparkassen en el mundo entero. Sus conocimientos sobre las fortalezas, procedimientos y beneficios de las Sparkassen siguen aún después de finalizar los proyectos. Con ello no sólo ofrecemos al personal local un

empleo de duración limitada, sino una perspectiva y la posibilidad de planificar a largo plazo.

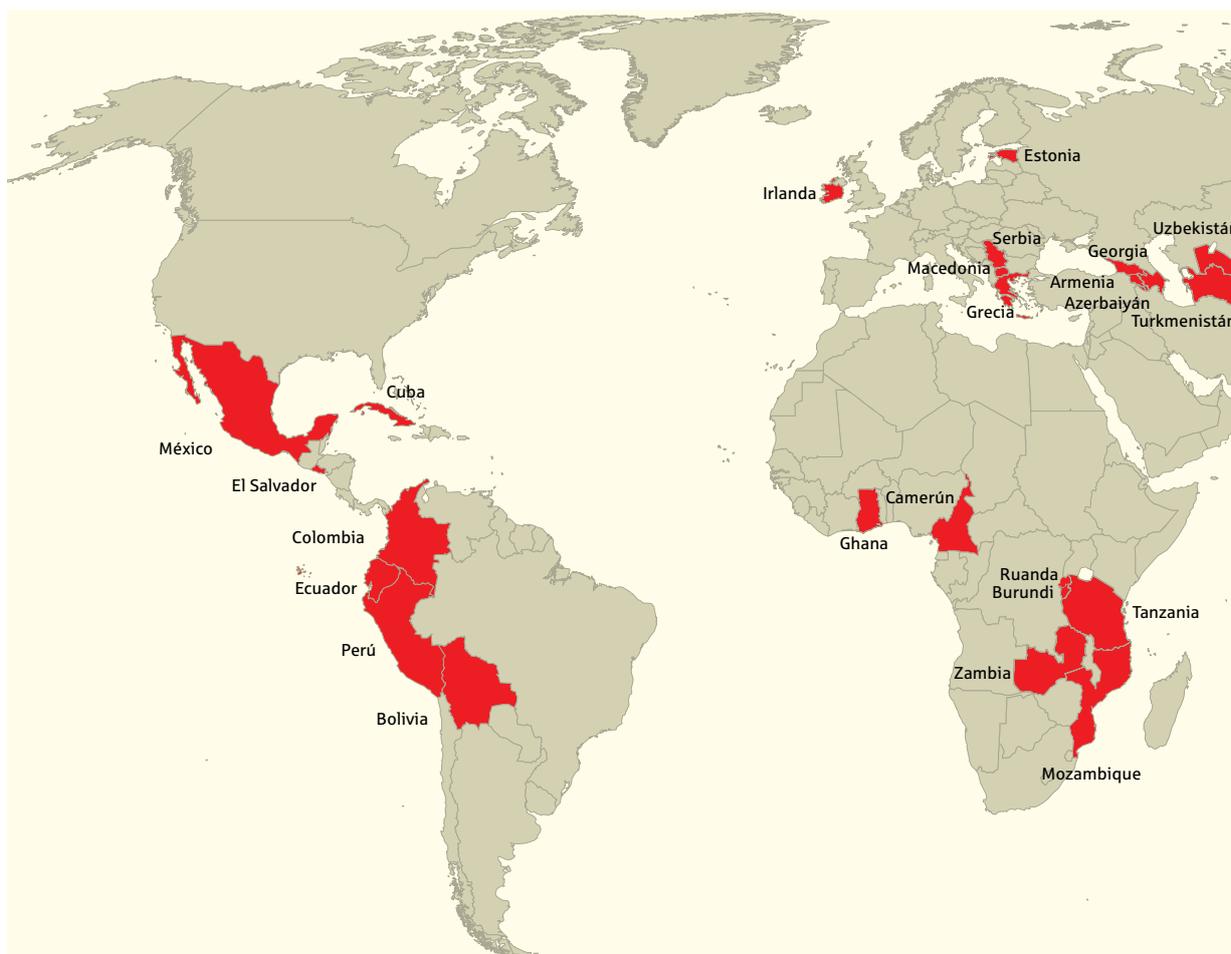
El poder planificar constituye la base del trabajo de la Stiftung porque todo desarrollo requiere de tiempo, especialmente cuando se trata de crear estructuras sostenibles.

Más de 300 Sparkassen, Landesbanken (bancos regionales) y federaciones, así como otros socios del sistema sostienen la Stiftung en su calidad de miembros y lo hacen desde hace más de 20 años. De este modo, la Sparkassenstiftung está firmemente arraigada en el Sparkassen-Finanzgruppe y es altamente valorada.

Es una embajadora importante del concepto de las Sparkassen. Lleva hacia el mundo sus temas básicos como la inclusión financiera, equidad de oportunidades, educación y formación, adaptándolos a las necesidades de los países en desarrollo y transformación.

La Sparkassenstiftung vela por que el “local banking” se convierta en un motor de desarrollo de estos países. Sirve en forma directa a los ciudadanos y a la economía real. Es un ancla de estabilidad en una época en la cual aumentan las inequidades.

Los institutos locales de crédito in situ contribuyen con el “combustible” requerido por todo empresario exitoso, pequeño o grande, si quiere trabajar con resultados satisfactorios.



## Índice

### 8 RESUMEN 2014

### 10 UNA MIRADA

**Michael Bräuer** Presidente del Directorio de la Sparkasse Oberlausitz-Niederschlesien  
Una idea recorre el mundo

### 14 EL DESARROLLO DE LA BANCA MINORISTA

**15 Tayikistán** – Tojik Sodiro Bank (TSB)

**15 Tanzania** – Fomento de la formación profesional básica

**16 México** – Servicios financieros en el área rural

**16 Azerbaiyán** – Demir Bank

**17 China** – City Commercial Banks

**17 Filipinas** – CARD SME Bank

### 18 CRÉDITOS PARA PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS (PYMES)

**19 Indonesia** – ASBANDA

**19 Azerbaiyán** – GAF

**19 Myanmar** – Fortalecimiento de bancos en el segmento PYMES

**20 Macedonia** – Fortalecimiento de regiones rurales

**20 Vietnam** – Fortalecimiento del financiamiento de las pymes

### 21 MICROFINANZAS

**22 Bután** – Fortalecimiento del sector microfinanciero

**22 Nepal** – Creación y fortalecimiento del sector microfinanciero

### 23 PROYECTO REGIONAL EN INDOCHINA Y MYANMAR

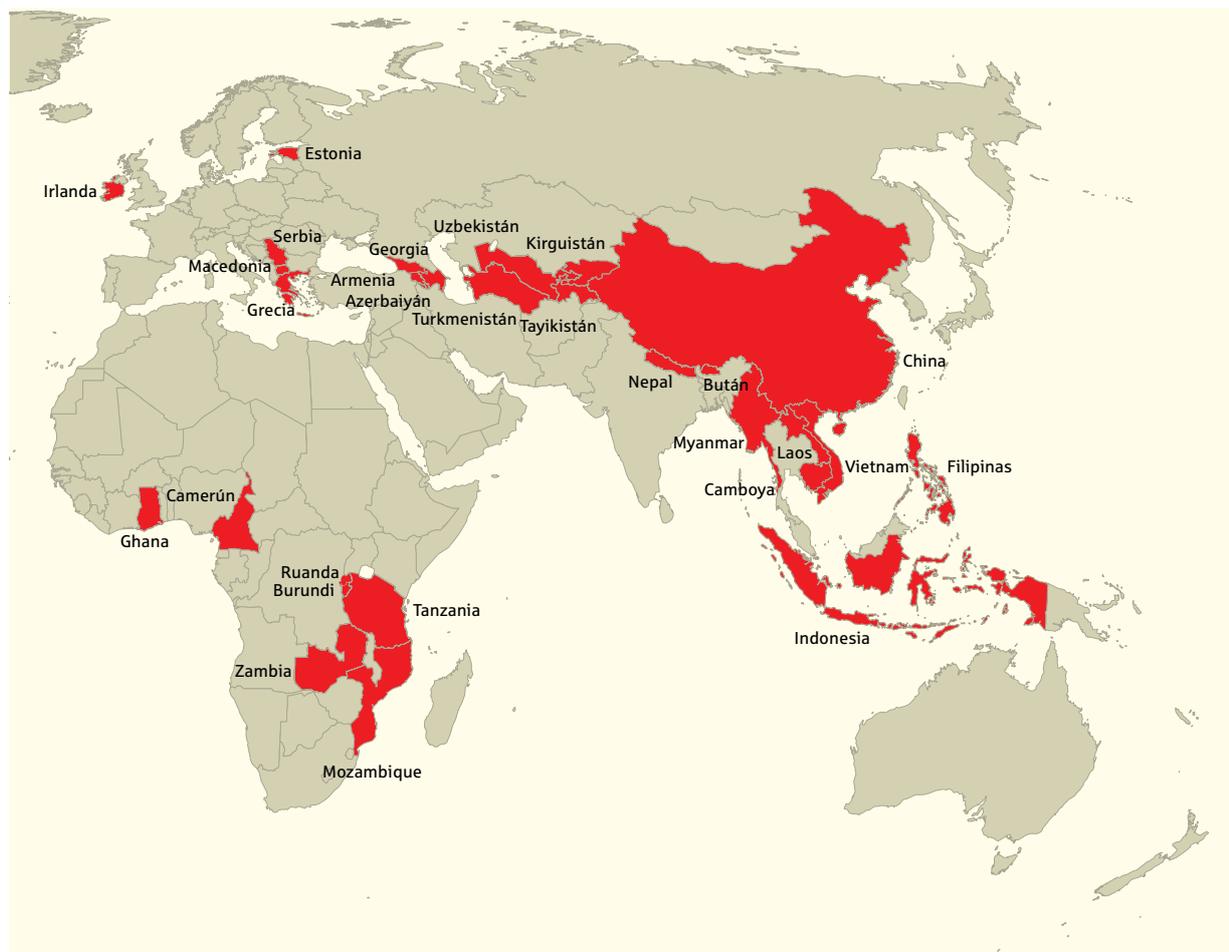
**24 Laos** – Profesionalización de bancos del pueblo

**24 Ruanda, Burundi** – Apoyo para federaciones microfinancieras

### 25 PROYECTO REGIONAL ÁFRICA ORIENTAL

### 26 DESARROLLO DE PERSONAL Y ENTRENAMIENTO

**27 Ghana** – Cooperativas de ahorro y crédito



- 27 Ruanda** – Creación de una academia para la formación comercial
- 27 Turkmenistán** – Introducción de la formación profesional
- 28 Filipinas** – Ampliación de la formación profesional dual
- 28 Seminarios financiados por las contrapartes – Business games, entrenamiento para gerentes**
- 29 PROYECTO REGIONAL ASIA CENTRAL**
- 30 DESARROLLO DEL SECTOR FINANCIERO**
- 31 Ecuador** – Fortalecimiento de una federación de cooperativas de ahorro y crédito
- 31 Colombia** – Fortalecimiento de la ASOMICROFINANZAS
- 32 Camerún** – Estudio de factibilidad
- 32 Creación de Sparkassen en la UE**
- 33 México** – Green Microfinance
- 34 PROYECTO REGIONAL AMÉRICA LATINA DE FOMENTO DE ESTRUCTURAS EDUCATIVAS Y DE ASOCIACIÓN**
- 35 EDUCACIÓN FINANCIERA Y MOVILIZACIÓN DEL AHORRO**
- 36 Armenia** – “Responsible Finance”
- 36 Azerbaiyán y Georgia** – Movilización del ahorro
- 36 Zambia** – Educación financiera
- 37 Uzbekistán** – Inclusión financiera
- 37 Armenia** – “My Money Month”
- 38 Mozambique** – Introducción del Día Mundial del Ahorro
- 38 Supranacional** – Entrenamiento para el desarrollo y la implementación de estrategias de educación financiera
- 39 PROYECTO REGIONAL AMÉRICA LATINA DE FORTALECIMIENTO DE LA EDUCACIÓN FINANCIERA**
- 40 OFICINAS EN EL EXTRANJERO**
- 45 CURATORIO**
- 46 JUNTA DIRECTIVA Y OFICINA**
- 47 MIEMBROS DE LA SPARKASSENSTIFTUNG FÜR INTERNATIONALE KOOPERATION**

## Resumen 2014



Heinrich Haasis  
Presidente de la Junta Directiva

También en 2014 la Sparkassenstiftung avanzó en su camino exitoso con proyectos en 37 países, es decir seis más que el año pasado. Nos complace saber que en muchos países al igual que en instituciones y organizaciones internacionales ha crecido la convicción de lo importante que son los institutos de crédito localmente arraigados para la estabilidad y el desarrollo, nosotros ayudamos con la implementación.

Desde hace más de 200 años, las Sparkassen de Alemania apoyan el desarrollo de las regiones y personas in situ. Con la transferencia de conocimiento técnico bancario, la Sparkassenstiftung transmite esta experiencia en forma profesional, y goza, gracias a ello, de alta estima en Alemania y el extranjero.

En lo temático nuestros proyectos de concentran en los campos en los cuales las Sparkassen de Alemania trabajan con éxito desde hace muchos años. Desde el retailbanking, pasando por créditos para micro, pequeñas y medianas empresas hasta la capacitación del personal y la educación financiera de los clientes. Este conocimiento técnico actualizado, creado en décadas de trabajo práctico, se vuelve hecho accesible a

nuestras contrapartes del mundo, ayudando nosotros con la adaptación de estas experiencias a las condiciones locales, desde el desarrollo conjunto del concepto hasta la implementación exitosa.

### **VOLUMEN DE PROYECTOS EN AUMENTO CONSTANTE**

Comparado con el año anterior, el volumen de los proyectos subió de 11.7 millones de euros a 13.2 millones de euros. Este incremento se logró gracias a los recursos adicionales puestos a disposición por nuestros institutos socios y el aumento simultáneo de los fondos de promoción de los proyectos. Con respecto a ello hay que mencionar especialmente al Ministerio Federal de Cooperación Económica y Desarrollo como socio y promotor de confianza de largo tiempo de la Sparkassenstiftung.

### **EFFECTOS SINÉRGICOS MEDIANTE PROYECTOS REGIONALES**

Desde hace mucho tiempo, la Sparkassenstiftung maneja proyectos regionales en Indochina y América Latina. Estos proyectos son sumamente exitosos porque permiten entre otros implementar cooperaciones sur-sur y/o triangulares, de relevancia en el enfoque de la política de cooperación al desarrollo.

El objetivo consiste en agrupar proyectos similares existentes en una región para luego ampliar el trabajo a otros países. Con ello podemos llevar nuestros enfoques exitosos a toda la región y adaptarlos en forma individual.

En el marco de esta reorientación se crearon las condiciones para nuevos proyectos regionales en África Oriental (Ruanda, Burundi, Tanzania), así como Asia Central (Uzbekistán, Tayikistán, Turkmenistán, Kirguistán). El proyecto regional América Latina fue ampliado a siete países (véase pág. 32). A fines de 2014 se preparó otro pro-



Niclaus Bergmann  
Director General

yecto regional en el Cáucaso que se inició formalmente a comienzos de 2015.

### **COOPERACIÓN A LARGO PLAZO – CON NUESTROS SOCIOS Y CON NUESTRO PERSONAL**

Los proyectos de la Sparkassenstiftung están enfocados en la sostenibilidad. En vista de que queremos construir estructuras permanentes, nuestra presencia in situ suele ser de larga duración, siempre con el objetivo de volverla superflua.

Por lo general alcanzamos este objetivo al cabo de seis a ocho años. A veces, la Sparkassenstiftung permanece más tiempo atendiendo varios temas en un país. A manera de ejemplo, la Sparkassenstiftung trabaja en México desde hace 13 años y emplea a unas 90 personas locales en sus cinco oficinas. Y es lógico que algunos de los proyectos de la región estén ahora dirigidos por colaboradores mexicanos. Lo mismo se puede decir de varios proyectos de Georgia, Uzbekistán y Filipinas.

### **PANORAMA**

En 2015 tenemos que seguir ampliando los nuevos proyectos regionales. Con el traspaso de ciertas tareas y responsabilidades a las oficinas de los proyectos, surgen también nuevos retos a nivel de la comunicación interna y se crea la oportunidad de seguir profundizando la ayuda in situ y ampliarla a otros países.

Estamos muy optimistas de poder lograrlo, gracias a las buenas experiencias ganadas en los últimos años con nuestros proyectos regionales en la ex-Indochina y en América Latina.

Igualmente queremos seguir trabajando para lograr que un número aún más alto de Sparkassen se afilie y nos apoye en nuestro trabajo de cooperación al desarrollo. A la fecha un 60 % de todas las Sparkassen de Alemania es miembro de la Sparkassenstiftung, una buena cifra, aunque mejorable.

Agradecemos a nuestro personal en Alemania y en el extranjero, así como a los expertos técnicos en misión. Nuestro agradecimiento va también a todos los institutos del Sparkassen-Finanzgruppe que nos brindaron su apoyo el año pasado, ya sea con su afiliación o especialmente como Sparkasse contraparte de nuestros proyectos.

Igualmente agradecemos a todas las instituciones alemanas e internacionales por sus aportes financieros. El éxito de nuestros proyectos demuestra que vale trabajar en forma conjunta a favor de las personas en los países donde se desarrollan nuestros proyectos. Es en ellas que se enfoca siempre todo nuestro trabajo.

## Una idea recorre el mundo



Michael Bräuer Presidente del Directorio de la Sparkasse Oberlausitz-Niederschlesien

La Sparkasse Oberlausitz-Niederschlesien del distrito administrativo de Görlitz existe desde hace 190 años. Fue fundada por la comunidad en el año 1850 para contribuir in situ a la lucha contra la pobreza. De acuerdo a este principio se han creado en los últimos 20 años institutos microfinancieros en el mundo entero. Desde el año 1920, las Sparkassen de Alemania están sometidas a la supervisión bancaria, un paso importante para la profesionalización de nuestro trabajo.

La sede de nuestra Sparkasse está ubicada en la ciudad de Zittau. Con un total de activos de casi 3 mil millones de euros, nuestra Sparkasse es un instituto promedio a escala nacional, cuenta con 45 sucursales, todas en el distrito administrativo de Görlitz. Además, la Sparkasse tiene una sucursal móvil; se trata de un bus que se detiene cada semana en 29 puntos para atender a los clientes del lugar en forma directa.

Desde el punto de vista económico, el distrito de Görlitz es uno de los más deprimidos de Alemania. Se trata de una región más bien rural; la ciudad más grande es Görlitz con 55.000 habi-

tantes. La calidad de vida es alta, compuesta por bellísimas ciudades antiguas, una región montañosa y un paisaje lacustre de creación reciente. Sin embargo, la tasa de desempleo es casi dos veces más alta que el promedio alemán.

El distrito administrativo de Görlitz se caracteriza sobre todo por su ubicación geográfica colindante con los países Polonia y República Checa, cuenta con 250.000 habitantes, los distritos vecinos de Polonia con 200.000 y de la República Checa con 450.000. Esto significa que nuestra vida cotidiana se caracteriza por ser internacional, nosotros lo hemos tomado en cuenta, por ello, para poder satisfacer las demandas de nuestros clientes, nuestro personal está integrado por un número elevado de funcionarios polacos y checos.

Con la creciente cohesión de las áreas económicas durante los últimos años nos vemos enfrentados a una demanda creciente. A eso se agrega el hecho de que tanto en Polonia como en la República Checa los institutos regionales de crédito son prácticamente desconocidos. Sus mercados están prácticamente dominados por grandes institutos de crédito nacionales. Muchos clientes no están satisfechos con esta situación porque carecen de interlocutores cercanos. Con gusto ofrecemos nuestros servicios a estos clientes que manejan actividades económicas en nuestra área geográfica de negocios.

### **SPARKASSEN – LOS SOCIOS DE LAS PYMES LOCALES**

Es otra de las razones por las cuales entiendo perfectamente los beneficios del trabajo de la Sparkassenstiftung für internationale Kooperation. Necesitamos en todo el mundo no sólo los bancos grandes internacionales y nacionales, sino también institutos de crédito pequeños, regionales. Mi experiencia dice que el desarrollo de las PYMES locales está estrechamente ligado a la existencia de institutos de crédito regionales.

El éxito logrado por las PYMES alemanas, conocidas en el mundo entero, se explica también con la existencia de las numerosas Sparkassen en Alemania, socias naturales de las empresas pequeñas y medianas.

Más allá de ello, nuestra Sparkasse garantiza en toda el área el suministro de servicios financieros para toda la población y asegura que haya competencia en nuestra región. No importa si se es pobre o rico, cualquier persona asentada en nuestra región puede abrir una cuenta en nuestra Sparkasse.

¿En qué otros ámbitos beneficiamos a nuestra región? En muchos municipios, la Sparkasse Oberlausitz-Niederschlesien es el contribuyente tributario más importante. Nuestro personal vive y trabaja en la región. Con unos 650 empleados somos uno de los empleadores más importantes del distrito administrativo de Görlitz. Además apoyamos la participación ciudadana. Gracias a ello, muchas asociaciones deportivas y otras instituciones pueden realizar proyectos también grandes. Por ejemplo apoyamos, el año pasado conjuntamente con las otras Sparkassen de Sajonia a una asociación local en la realización del campeonato europeo de triatlón. La fundación de nuestra Sparkasse ha llegado a ser la mayor fundación privada del distrito administrativo de Görlitz, y lo que hacemos nosotros, lo hacen también más de 400 Sparkassen en toda Alemania.

En su calidad de institutos de crédito pequeños y medianos, las Sparkassen no pueden cubrir individualmente todos los servicios requeridos por sus clientes. Por ello necesitamos instituciones comunes como federaciones y bancos centrales (Sparkassenverbände y Landesbanken), de propiedad de las Sparkassen, que ofrezcan servicios que no pueden ser generados, por lo menos no con la eficiencia necesaria, por la Sparkasse individual. Como ejemplo podemos

mencionar el leasing y las transacciones con el extranjero, pero también servicios internos como la capacitación de nuestro personal y la informática común para todas las Sparkassen. De este modo, el cliente tiene acceso a una amplia gama de productos y la Sparkasse se beneficia con una gestión eficiente de costos. Con una relación gastos-ingresos del 45 % estamos muy bien ubicadas, también en comparación con otras Sparkassen.

### IDEAS SOBRE LA EDUCACIÓN FINANCIERA NACIDAS EN MÉXICO

Nuestra preocupación en los últimos años fue el creciente endeudamiento de parte de la población y la falta de educación financiera. Conjuntamente con un colegio particular y una universidad popular local hemos iniciado proyectos para mejorar la formación de niños y adultos. Actualmente, una de nuestras funcionarias enseña educación financiera a los estudiantes de un séptimo grado de educación básica. La idea y el



Manfred Oster, Presidente del Directorio de la Sparkasse Ulm y Michael Bräuer en su visita a México

concepto nacieron en un viaje a México, realizado para la Sparkassenstiftung.

Para mí, el trabajo de la Sparkassenstiftung no sólo es una opción para difundir la idea de las

Sparkassen en otros países y ayudar en la creación de una economía de empresas pequeñas y medianas. Muchas veces, estos países nos ofrecen también cosas de interés para nuestro trabajo en Alemania. Por ejemplo, en Tanzania se nos presentó el modelo de la “banca móvil” que permite a muchos habitantes sin cuenta bancaria transferir dinero en forma segura a terceras personas y realizar depósitos y retiros. A la fecha, este modelo, algo modificado, existe también en Alemania.

### **IMPRESIONES INDELEBLES PROVENIENTES DE LOS PROYECTOS REALIZADOS IN SITU POR LA SPARKASSENSTIFTUNG**

Desde hace muchos años soy miembro del Consejo de la Sparkassenstiftung. Desde un inicio me fascinó la idea de aprovechar el concepto de las Sparkassen y contribuir en el mundo entero a la reducción de la pobreza. Sin embargo, para mí el trabajo de la Sparkassenstiftung recién comenzó a “vivir” desde el momento en el cual los miembros del Consejo tuvimos la oportunidad de experimentar los proyectos in situ.

Me impresionó, por ejemplo, la ética laboral de la población vietnamita, el gran entusiasmo por la educación de los escolares mexicanos o el hecho de que 20 años después del genocidio, se ha logrado nuevamente un bienestar modesto en Ruanda. También entendí que no podemos medir todo con la vara alemana. Por ello me complace de sobre manera cuando el trabajo de la Sparkassenstiftung contribuye al desarrollo positivo en todas partes del mundo.

En general, la internacionalidad es un factor que podemos ampliar aún más en la organización de las Sparkassen, caracterizadas por su corte local. En una Europa que sigue integrándose a pesar de todas las dificultades, Alemania no es una isla. Por ejemplo, estamos sometidos a una supervisión bancaria cada vez más europeizada. Aparte de los conocimientos lingüísticos, nuestro

personal debe también tener la respectiva sensibilidad para entender las mentalidades de nuestros vecinos europeos.

### **INTERNACIONALIDAD “POR EXCELENCIA”**

Como Sparkasse respondemos a este reto ofreciendo cada año una pasantía de estudios en Londres a un grupo seleccionado de nuestros funcionarios y funcionarias. Por un lado, sirve para ampliar sus conocimientos del idioma, por otro lado ayuda al conocimiento de la cultura anglosajona y del sistema bancario. En una conferencia presentada en la New Economics Foundation (NEF) nuestros funcionarios se informaron sobre el alto grado de centralización del sistema bancario de Inglaterra y las consecuencias del dominio de todo el mercado por parte de pocos bancos grandes.

Los expertos de la NEF opinan que es urgente que se cree en Gran Bretaña una organización comparable con el sistema de las Sparkassen alemanas. Por ello sugieren que el Royal Bank of Scotland (RBS), de propiedad del Estado, sea transformado en más de 100 Sparkassen locales al ejemplo de Alemania. Recomiendo a todos la lectura del estudio “Reforming RBS: local banking for the public good”. Demuestra por qué es necesario tener Sparkassen regionales en toda Europa. El contacto con la NEF fue establecido a través de la Deutscher Sparkassen- und Giroverband y la Sparkassenstiftung.

En vista que la Sparkassenstiftung representa lo internacional por excelencia, me complace mucho la reciente creación de un programa de becas. Con este programa, nuestro personal joven puede acumular experiencias valiosas para su trabajo en la Sparkasse y vivir de cerca la idea básica de las Sparkassen en otro entorno. El siguiente informe de la primera becaria de nuestra Sparkasse lo ilustra perfectamente:

## DE SAJONIA A HANÓI CON EL PROGRAMA DE BECAS – INFORME DE EXPERIENCIAS

Lisa Elßner es una de nueve becarias beneficiadas en el año 2014 con la posibilidad de vivir un cambio de perspectiva en el extranjero. Por algo más de un mes dejó su puesto de trabajo en la Sparkasse Oberlausitz-Niederschlesien para conocer y apoyar el trabajo de la Sparkassenstiftung für internationale Kooperation en Vietnam.

*Mi trayecto diario al trabajo en la Sparkasse Oberlausitz-Niederschlesien pasa por el tranquilo centro de la pequeña ciudad de Zittau. Gracias a una beca otorgada en el marco del programa conjunto de la Sparkassenstiftung für internationale Kooperation y la Eberle-Butschkau-Stiftung esto cambió durante algunas semanas: Del 20 de octubre al 23 de noviembre me dirigí al trabajo cruzando las calles atestadas por motocicletas de Hanói, metrópolis de 6.5 millones de habitantes y capital de Vietnam.*

*Ahí trabajé en la oficina de proyectos como asesora en misión corta con el equipo local de expertos.*

*El objetivo de mi misión fue apoyar a la organización vietnamita contraparte TYM, una organización microfinanciera para mujeres, en la elaboración de una estrategia de educación financiera para más de 100.000 clientas.*

*Pasé la mayor parte del tiempo en la oficina principal en Hanói. Algunos días acompañé al equipo de expertos de la Sparkassenstiftung a las regiones rurales de Vietnam para participar en las llamadas “center meetings”. Para muchas mujeres de las regiones alejadas del país, el acceso a los servicios financieros resulta problemático. Frecuentemente el banco más cercano queda a gran distancia, y los escasos ingresos prácticamente no les permiten generar reservas financieras. Con las reuniones regulares, TYM ofrece a estas mujeres la posibilidad de realizar sus transacciones financieras in situ. Bajo la dirección de un representante de TYM se puede depositar dinero para el ahorro o el pago de las cuotas de un crédito, cancelar facturas o presentar solicitudes de crédito. Mi función fue realizar entrevistas a las clientas y el personal de TYM para así registrar el beneficio y éxito de estas reuniones.*

*Durante las cinco semanas de mi misión en Vietnam aprendí a querer el país. Quedé muy impresionada por la amabilidad de su gente, la cultura vietnamita y la naturaleza.*

*Gané experiencias valiosas durante mi estadía en Vietnam y la cooperación con el equipo de expertos de la Sparkassenstiftung, experiencias de las cuales ya no quisiera prescindir en mi futuro personal y profesional.*



## El desarrollo de la banca minorista

### SUMINISTRO DE SERVICIOS FINANCIEROS A NIVEL NACIONAL Y RENTABILIDAD ECONÓMICA – NO HAY CONTRADICCIÓN

Los bancos minoristas pueden ser definidos como bancos o redes de bancos que operan a nivel nacional captando ahorros (en moneda local y extranjera) y otorgando créditos sobre todo a empresas pequeñas y medianas. Se caracterizan por llevar a cabo una gran cantidad de transacciones cuyo volumen en promedio es relativamente bajo. Gracias a su red que cubre todo el país están predestinados a ofrecer, más allá de los créditos, otros servicios financieros fundamentales como transacciones de pago nacionales e internacionales. Por lo general, esta oferta suele estar ligada al arraigamiento de la institución en el área formal del sector financiero; en la mayoría de los países estas instituciones están sometidas a una regulación estatal. E independientemente de cómo se midan sus ganancias; se ve, como lo demuestra un estudio independiente realizado en 2014 por el banco de pagos internacionales (véase BIZ informe trimestral de diciembre de 2014), como “el viejo modelo minorista sale victorioso” (Rungporn Roengpitya).

### LOS BANCOS MINORISTAS COMO SOCIOS DE LA COOPERACIÓN AL DESARROLLO

Debido a las características arriba mencionadas, la banca minorista se convierte en un socio importante de la cooperación al desarrollo. Con base en las estructuras internas descentralizadas, puede captar recursos en la región y para la región. Muchas veces le resulta más fácil aprovechar los potenciales económicos que a un gran número de ONGs con actividades meramente locales o regionales y, de esta manera, contribuir a que se reduzca el éxodo rural.

Muchos países en desarrollo y transformación cuentan con instituciones de tipo banca minorista y la Sparkassenstiftung coopera con ellas intensamente en diferentes ámbitos. Por lo

general, se da prioridad al fortalecimiento institucional de los institutos contraparte y muchas veces el objetivo consiste en ampliar las actividades en regiones (remotas) e implementar una oferta de productos y servicios diseñada para amplios segmentos de la población. La Sparkassenstiftung apoya a las contrapartes en la creación de las condiciones necesarias:

- Desarrollo e introducción de procesos operativos eficientes
- Creación de estructuras adecuadas de distribución
- Amplias medidas de formación y desarrollo de recursos humanos

### EJEMPLOS DEL APOYO MÚLTIPLE IN SITU DE NUESTRAS CONTRAPARTES DE LA BANCA MINORISTA

En México, la Sparkassenstiftung fomenta la expansión en regiones rurales con la implementación de productos aptos para el mercado, así como la implementación de estrategias adaptadas de mercadeo. En Tanzania la Sparkassenstiftung apoya al Tanzania Postal Bank (TPB) en la distribución (creación de sucursales tipo). En Azerbaiyán la Sparkassenstiftung ayuda con el desarrollo y la venta de nuevos productos de ahorro, así como con la optimización de los procesos de distribución del pasivo, en Tayikistán se apoya al Tajik Sodiro Bank en el manejo de la red de sucursales que creció ampliamente en los últimos años. Más allá de ello, los representantes de diferentes bancos chinos se informaron a través de las Sparkassen alemanas sobre mercadeo orientado hacia grupos meta, conceptos financieros para clientes comerciales y temas como distribución multicanal y banca electrónica.

Su interlocutora:  
Dr. Ilonka Rühle  
[ilonka.ruehle@sparkassenstiftung.de](mailto:ilonka.ruehle@sparkassenstiftung.de)

## Informes de proyectos

### TAYIKISTÁN – TOJIK SODIROT BANK (TSB)

Desde 2009 la Sparkassenstiftung acompaña a la TSB en su expansión con un input cualitativo para el desarrollo de su personal y estructura. Esto va acompañado de reformas para introducir procedimientos uniformes y eficientes, especialmente en la gestión de ventas y personal. En este contexto, la Sparkassenstiftung capacitó a los gerentes, directores regionales y jefes de sucursales.

Entre los 17 bancos activos en Tayikistán, el TSB se ha convertido en el líder del mercado en muchos ámbitos. No sólo tiene la mayor red: 89 sucursales y 103 minibancos del total de 344 puntos bancarios en todo el país, sino que atiende a un 20 % de toda la cartera nacional de créditos y ahorro. Con ello el TSB ocupa una posición destacada en Tayikistán. Desde inicios del proyecto se ha contratado a más de 2.200 empleados cuya mayoría asesora directamente a los clientes. La inclusión de la formación profesional dual en el TSB fue el punto de partida de la introducción de este sistema especial de formación profesional en todo el país a través del Banco Nacional.

A pesar de que el proyecto concluyó en 2014, dos aprendices del TSB siguen en la Saalesparkasse de Halle, contraparte desde hace muchos años, para terminar su formación de técnico bancario de Sparkassen.

El proyecto contó con el apoyo financiero del BMZ.

Acompañar el crecimiento. La evolución del TSB, convertido en líder de mercado en muchos ámbitos del sector bancario de Tayikistán, demuestra el desarrollo exitoso de los institutos contraparte. Desde inicios del proyecto en 2009 se contrató a 2000 funcionarios nuevos. A la fecha el TSB tiene la red de sucursales más grande del país.



### TANZANIA – FOMENTO DE LA FORMACIÓN PROFESIONAL BÁSICA

El proyecto de cooperación entre Sparkassen, que fomenta la formación profesional básica para institutos financieros de Tanzania inició en mayo de 2012. Su objetivo consiste en mejorar la oferta de expertos adecuadamente formados para las instituciones financieras de Tanzania. Con ello se quiere brindar un aporte al mejoramiento del suministro de servicios financieros para la población en general.

Son contrapartes del proyecto el TPB, Tanzania Postal Bank, así como la Federación Nacional de Microfinanzas TAMFI. En 2014 la oferta interna de formación del TPB mejoró claramente. Por primera vez se elaboró un cronograma completo de entrenamiento con base en un análisis de la demanda y objetivos acordados. Como hito del año hay que mencionar la inauguración del centro de entrenamiento propio del TPB, que ahora no sólo dispone de los espacios adecuados sino que simboliza también la convicción del TPB, conjuntamente con el nuevo y bien entrenado grupo de entrenadores internos, de querer tener un personal formado.

Conjuntamente con la Federación TAMFI se realizaron varios cursos de entrenamiento para los institutos socios. Además, TAMFI, con apoyo del proyecto, formó una red regional con las federaciones hermanadas de otros países de la Comunidad Africana Oriental (CAO).

Desde 2014 el proyecto recibe al apoyo de la Kreissparkasse Tübingen como contraparte





Facilitar caminos. Al igual que esta costurera, gran parte de la población mexicana vive en regiones rurales pobres del país. La sucursal bancaria más cercana suele estar muy lejos y las condiciones ofrecidas por los institutos de crédito locales están fuera del alcance de las personas de bajos ingresos.

alemana. El proyecto cuenta con el apoyo financiero del BMZ.

Desde el inicio de la primera fase principal del proyecto el 1.9.2014, el proyecto pasó a formar parte del nuevo proyecto regional de formación profesional en África oriental.

### MÉXICO – SERVICIOS FINANCIEROS EN EL ÁREA RURAL

Desde comienzos de 2012 la Sparkassenstiftung ejecuta el proyecto PATMIR III para mejorar el acceso a los servicios financieros en regiones rurales pobres de México. Se trata de la prolongación del proyecto PATMIR II, ejecutado con éxito por la Sparkassenstiftung entre 2008 y 2011. PATMIR (Programa de Asistencia Técnica a las Microfinanzas Rurales) es un programa del banco mexicano de fomento BANSEFI.

Entre 2012 y 2014 las contrapartes del proyecto ya han ganado más de 160.000 clientes nuevos que abrieron una cuenta de ahorros o usan otro servicio financiero. En cuatro años y medio de proyecto se logró la integración financiera de más de 240.000 personas.

La Sparkassenstiftung coopera con 40 cajas de ahorro cooperativas. Les apoya en la ampliación de su red de sucursales en el área rural para cubrir mejor las necesidades de la población marginada.

Los expertos de la Sparkassenstiftung asesoran a las contrapartes, por ejemplo, en la capacitación del personal, mejoramiento de la eficiencia y desarrollo de productos de ahorro y crédito

nuevos, adecuados para el mercado. Sobre esta base se trabaja también en la implementación de estrategias adaptadas de mercadeo y la sensibilización de los clientes y del personal de los institutos financieros sobre la importancia del ahorro. El proyecto realiza además actividades de educación financiera.

El proyecto es financiado por el Banco Mundial a través del banco de fomento mexicano BANSEFI.

### AZERBAIYÁN – DEMIR BANK

La Sparkassenstiftung apoya al Demir Bank en el desarrollo del negocio con clientes particulares. El proyecto abarca el área de desarrollo y cálculo de productos de ahorro, así como la optimización de la venta a través de las sucursales. Para ello se realizaron cursos de venta para el personal y los entrenadores de ventas que a futuro se encargarán de dictar estos cursos en forma autónoma. Gracias al éxito de las primeras medidas del proyecto se pidió a la Sparkassenstiftung desarrollar un concepto regional de ventas para el negocio del banco con los clientes particulares. El objetivo de la segunda fase del proyecto fue la optimización de los procesos en las sucursales, una gestión más eficiente, el incremento de las ventas, así como la reducción de los riesgos operativos del banco a nivel de ventas.

Además, un grupo selecto de jefes regionales participó en el viaje de una delegación a Alemania. Con esto se pretendió familiarizar al personal con la estructura y el modelo de negocio de las Sparkassen alemanas. Los participantes ganaron experiencia práctica en ámbitos como estrategia de ventas, gestión de sucursales y negocios con



Apoyar el compromiso. Los City Commercial Banks de China se comprometen con las PYMES ofreciendo créditos. La Sparkassenstiftung apoya la creación de departamentos de pequeños créditos. Con ello facilita el acceso de las pequeñas empresas a los servicios financieros.



clientes particulares aplicando el ejemplo alemán. El viaje de la delegación contó con el apoyo de la Sparkassenverband Hessen-Thüringen y sus academias, así como la Sparkasse Gera-Greiz. Todas las medidas fueron financiadas con recursos propios del Demir Bank.

### CHINA – CITY COMMERCIAL BANKS

En su calidad de bancos comerciales regionales, los City Commercial Banks de China manejan más créditos con pequeñas y medianas empresas que otros institutos. Por encargo de varios City Commercial Banks la Sparkassenstiftung brinda apoyo en la creación de departamentos de créditos pequeños. Con ello, la Sparkassenstiftung fomenta los esfuerzos de mejorar la cartera de créditos de los institutos y a la vez el acceso de las empresas pequeñas a los servicios financieros.

En un proyecto con el Weihai City Commercial Bank en las localidades de Weihai y Qingdao la Sparkassenstiftung ha logrado buenas experiencias con cuatro institutos contraparte en seis localidades. En la ejecución de los proyectos se dio especial atención a la formación de asesores jóvenes de clientes. Los equipos de la Sparkassenstiftung escogieron y formaron para los institutos contraparte a 250 jóvenes. Con el fin de asegurar la sostenibilidad, la Sparkassenstiftung forma en cada proyecto a multiplicadores que una vez finalizados los proyectos están en capacidad de ampliar el campo de negocios también sin contar con ayuda externa.

Tanto para los institutos contraparte como para la Sparkassenstiftung la calidad del nuevo ámbito

de negocios resulta particularmente importante. La experiencia ha demostrado que la tasa de morosidad es muy baja (hasta finales del proyecto estaba por debajo de 1 %).

Los proyectos trabajados por los City Commercial Banks chinos son financiados en su totalidad por los socios chinos.

### FILIPINAS – CARD SME BANK

La cooperación entre la Sparkassenstiftung y CARD data desde hace mucho tiempo. Después de un apoyo exitoso brindado entre 1997 y 2004 por la Sparkassenstiftung en un proyecto fomentado por el BMZ y ejecutado conjuntamente con la Sparkasse Essen para apoyar a la institución microfinanciera CARD NGO en la fundación de CARD Rural Bank y la ampliación del negocio de las microfinanzas, se ha mantenido el contacto entre las instituciones.

La Sparkassenstiftung apoya a CARD desde el año 2009 en la creación de un banco para Pymes (CARD SME Bank). Desde enero de 2011 la Sparkasse Rothenburg o.d. Tauber se encarga, en su calidad de contraparte, con mucho compromiso de este proyecto.

El objetivo a nivel de la política de desarrollo consiste en fortalecer a las Pymes de Filipinas mediante un mejor acceso a servicios financieros adaptados a la demanda.



## Créditos para pequeñas y medianas empresas (PYMES)

### LA FALTA DE ACCESO AL CRÉDITO – UNA TRABA PARA EL CRECIMIENTO ECONÓMICO

Las pequeñas y medianas empresas (PYMES) son la base del crecimiento económico y empleo. Contribuyen esencialmente a la reducción de la pobreza y formación del bienestar. Los estudios del IFC indican que las PYMES generan hasta el 33 % del PIB de los países en desarrollo y transformación y que ofrecen el 45 % del empleo total. Sin embargo, en algunas economías nacionales, su participación real en el rendimiento económico debe superar el 90 % si se considera también el sector informal.

Un obstáculo esencial para la creación y ampliación de una empresa es la falta de acceso a opciones adecuadas de financiamiento. Muchos bancos consideran que las transacciones de crédito con PYMES son demasiado onerosas, arriesgadas o poco rentables. Además los bancos muchas veces carecen del conocimiento técnico necesario o no entienden el negocio de estos empresarios y el potencial económico inherente a las PYMES.

### TRANSFERENCIA DE KNOW-HOW DE LAS SPARKASSEN

La Sparkassenstiftung für internationale Kooperation conoce la relevancia de las PYMES para la política de desarrollo. Apoya a bancos e institutos microfinancieros en la creación y ampliación de sus negocios con las pymes.

Los expertos de la Sparkassenstiftung contribuyen con sus conocimientos adquiridos en un gran número de proyectos PYMES, realizados en los países en desarrollo y transformación. Además usan el conocimiento técnico de las sparkassen alemanas en materia de financiamiento de clientes comerciales.

El trabajo de la Stiftung da prioridad a la introducción de productos de crédito adecuados, la creación de departamentos de crédito, la implementación de procesos de negocio apropiados a

nivel de las ventas y la ampliación regional de las transacciones de crédito. Más allá de ello la selección y calificación de personal nuevo para el departamento de crédito forma parte de prácticamente todos los proyectos PYME de la Stiftung.

### CONTACTO CERCANO CON EL CLIENTE – GARANTÍA DE ÉXITO

En el transcurso del entrenamiento, el nuevo personal es familiarizado con todos los elementos relevantes, tanto teóricos como prácticos, del otorgamiento de créditos a PYMES. Esto incluye la recopilación y el análisis de datos relevantes de la empresa, la evaluación de garantías, el ingreso de la solicitud de crédito y las técnicas de supervisión después del desembolso del crédito.

En la formación se da también prioridad a la comprobación in situ de la capacidad de pago del cliente. Los expertos de la Sparkassenstiftung velan por que el personal no se fije exclusivamente en las cifras y datos. Con nuestro entrenamiento práctico queremos lograr que el funcionario del banco llegue a sentir al cliente, su manera de ser, su empresa y su entorno. Deben entender qué factores inciden en la capacidad de pago del cliente. En cada conversación con el cliente y cada solicitud de crédito manejada in situ, los oficiales de crédito aprenden a pensar como empresarios. Evalúan autónomamente la capacidad de pago de un empresario y no tienen que confiar exclusivamente en los resultados de un modelo de scoring.

También en Alemania este contacto cercano con las empresas manufactureras pequeñas y medianas es un factor esencial para el posicionamiento de las Sparkassen como líderes de mercado en el financiamiento de las PYMES de Alemania.

Su interlocutor:  
Thorsten Bosker  
[thorsten.bosker@sparkassenstiftung.de](mailto:thorsten.bosker@sparkassenstiftung.de)

## Informes de proyectos

### INDONESIA – ASBANDA

Desde mediados de 2010, la Sparkassenstiftung apoya a la asociación de bancos regionales de desarrollo ASBANDA y sus institutos asociados. Con ello, la Stiftung contribuye a que el grupo bancario de los BPD se comprometa en mayor grado con el suministro de servicios financieros para la población, especialmente a las micro y pequeñas empresas.

ASBANDA fomenta la comunicación entre los BPD y apoya la introducción de los cursos de entrenamiento correspondientes. En 2014 se apoyó sobre todo al Bank SUMUT (Sumatra norte) y el Bank KALBAR (Kalimantan occidental) en la introducción de microcréditos y el desarrollo del sistema interno de formación. Otros BPD han comenzado con la implementación de los microcréditos o comunicado su gran interés en participar en nuestro programa. Los BPD participantes han otorgado, con recursos propios, más de 40.000 créditos por más de 50 millones de euros a micro y pequeños empresarios.

El proyecto cuenta con el apoyo financiero del BMZ.

### AZERBAIYÁN – GAF

El German Azerbaijanian Fund (GAF) es un fondo de crédito rotativo con un volumen de más de 11.5 millones de euros. Los recursos del GAF, destinados a fines específicos, sirven para refinanciar los créditos otorgados por seis bancos contraparte seleccionados a empresas medianas y pequeñas. La República Federal de Alemania puso a disposición el capital inicial del fondo a través de dos créditos a largo plazo de

Trabajar a favor del cliente. Créditos a la medida de las necesidades de las MIPYMES y el acceso a servicios financieros son de gran importancia en países como Myanmar. La Sparkassenstiftung apoya a los institutos locales en el mejoramiento de sus Carteras de crédito y la capacitación de su personal.



8.7 millones de euros. Como administradora del fondo se encargó, hace unos años, a la Sparkassenstiftung para que asuma el control del cumplimiento de las condiciones contractuales por parte de los bancos contraparte y vele por el otorgamiento continuo de créditos a las PYMES.

El fondo se caracteriza por su orientación hacia el largo plazo, por ser acompañado de cerca por la Stiftung y por sus costos bajos. Como resultado, el GAF de Azerbaiyán ya es sinónimo de negocio exitoso con PYMES. Es un fondo que crece de manera continua.

→ [www.gaf.az](http://www.gaf.az)

### MYANMAR – FORTALECIMIENTO DE BANCOS EN EL SEGMENTO PYMES

El proyecto que apoya a tres bancos en la introducción y ampliación de créditos para PYMES es parte integral de un programa de la GIZ conformado por varios componentes. Su objetivo principal consiste en mejorar el acceso a los servicios financieros para las PYMES. La Sparkassenstiftung realiza el proyecto en cooperación con el Icon Institut de Colonia y se encarga del desarrollo y la ejecución del entrenamiento PYME.

La amplia asesoría incluye el desarrollo de productos adecuados de crédito, la revisión y/o nueva concepción de las estrategias de negocios, la creación de estructuras organizativas y los procesos correspondientes de manejo de créditos, así como el desarrollo y la ejecución de cursos de entrenamiento para los oficiales de crédito. La complicada situación de la regulación





Cooperar a largo plazo. Al igual que esta vendedora ambulante vietnamita, muchos clientes de TYM dejan de ser microempresarios y crean PYMES. La Sparkassenstiftung apoya TYM en el desarrollo de productos adecuados.

en Myanmar, así como el bajo conocimiento financiero constituyen los principales retos a la hora de introducir nuevos créditos para pymes y formar a nuevos oficiales de crédito. El proyecto cuenta con el apoyo financiero de la GIZ.

### FORTALECIMIENTO DE REGIONES RURALES EN MACEDONIA

El objetivo del proyecto es brindar apoyo a la institución microfinanciera Horizonti de Macedonia que atiende con servicios financieros sobre todo a microempresas y pequeños agricultores de las áreas rurales. Entre sus productos, Horizonti otorga créditos de construcción de vivienda, así como créditos hechos a la medida de la población gitana y los pequeños agricultores.

El proyecto apoyó a Horizonti en la ampliación sostenible de sus transacciones de crédito en regiones rurales y en el manejo de los riesgos inherentes. Con base en un análisis amplio, se desarrolló una nueva estrategia de negocio conjuntamente con Horizonti. Gracias a las medidas de entrenamiento y coaching, Horizonti estuvo en capacidad de implementar esta nueva estrategia de negocio.

El proyecto fue financiado por el European Fund for South East Europe (EFSE) y la contraparte del proyecto.

### VIETNAM – FORTALECIMIENTO DEL FINANCIAMIENTO DE LAS PYMES

En el marco del proyecto financiado por el IFC, TYM, nuestra contraparte de muchos años en Vietnam, está en capacidad de atender a los clientes que han crecido dejando atrás las microfinanzas para convertirse en empresas pequeñas y medianas. Más allá de ello se quiere también ganar a clientes nuevos del segmento de las pymes. Basado en los resultados de un amplio análisis de mercado se desarrollan productos conformes con la demanda, se crean procesos y realizan los primeros cursos de entrenamiento para oficiales de crédito.

Los productos y procesos son comprobados en dos sucursales piloto y el personal es entrenado on-the-job para que aprenda a evaluar la capacidad de pago de las PYMES locales. El proyecto tiene una duración de 12 meses y cuenta con cuatro expertos internacionales de la Sparkassenstiftung, así como con el apoyo de un instituto local de investigación de mercado.



## Microfinanzas

Para las personas con ingresos bajos cubrir los gastos diarios presenta un gran desafío. A eso se agrega frecuentemente la irregularidad de los ingresos y gastos que dificulta la planificación. Las microfinanzas abarcan diferentes servicios financieros formales como ahorro, crédito, seguros y transferencias de dinero, todo ello con montos mínimos. La oferta financiera de las instituciones microfinancieras (IMFs) es por lo tanto una ayuda para la autoayuda que considera también aspectos económicos y sociales (últimamente los aspectos ecológicos juegan un rol creciente).

### EL CLIENTE EN EL CENTRO DE LA ATENCIÓN

Las microfinanzas no son una panacea pero sí un componente importante en la lucha contra la pobreza. A pesar de ello, las microfinanzas pueden también producir el efecto contrario. Como ejemplo podemos mencionar el sobreendeudamiento o la pérdida de los ahorros no protegidos. Por ello resulta sumamente importante orientar los servicios financieros hacia los clientes. En tal caso, las microfinanzas contribuyen a la reducción de la pobreza. Sin embargo, el cliente sólo está en el centro de atención si se le ofrecen soluciones caracterizadas por una comprensión profunda de sus necesidades, preferencias y costumbres. El desafío consiste en arraigar este proyecto en las operaciones diarias y vivirlo en la práctica. Muchas veces esto requiere una modificación no sólo del modelo de negocio sino también de las estructuras organizativas anquilosadas. Por ello, el objetivo de un IMF consiste en combinar los siguientes principios:

- Cultura empresarial orientada hacia el cliente
- Personal con sensibilidad para el cliente
- Modelo de negocio orientado hacia el cliente
- Servicios financieros adaptados a las necesidades del cliente
- Generación de valor enfocada a favor del cliente y del IMF

El resultado de estos esfuerzos son la confianza y seguridad del cliente. Esto lleva a una alta fidelidad que es, a su vez, una ventaja comparativa para el IMF. Además, la gran diversidad de los productos y servicios hechos a medida permite al IMF alcanzar una mayor difusión de sus riesgos.

### EJEMPLOS PRÁCTICOS EXITOSOS

En muchos de los proyectos microfinancieros de la Sparkassenstiftung se da prioridad a la educación financiera y al ahorro. Con ello el cliente llega a entender mejor los servicios financieros para luego tomar decisiones sobre su uso. También aquí el cliente forma el centro de atención desde un inicio.

Por ello resulta esencial informarse regularmente de las necesidades de los clientes para mejorar la oferta de servicios de modo continuo. Esto termina por beneficiar tanto al cliente como al IMF. Como ejemplos destacados se pueden mencionar los IMFs creados con el apoyo de la Sparkassenstiftung en Bután, Laos y Myanmar. En estos países los proyectos iniciaron su trabajo con la creación de estructuras organizativas, seguido por un producto de ahorro como primer servicio financiero, antes de dar paso al otorgamiento de microcréditos. Pero también las asociaciones microfinancieras, por ejemplo de Ruanda y Burundi, brindan un aporte valioso para que los IMFs miembros sigan desarrollándose siempre en el sentido del cliente.

Su interlocutora:

Nicole Brand

[nicole.brand@sparkassenstiftung.de](mailto:nicole.brand@sparkassenstiftung.de)



Emprender el camino. En Bután, la Sparkassenstiftung creó, conjuntamente con su contraparte RENEW un instituto profesional de microfinanzas que ya cuenta con 4.000 clientas. Las mujeres recorren trayectos largos para asistir a las reuniones.

### BUTÁN – FORTALECIMIENTO DEL SECTOR MICROFINANCIERO

En Bután muchas familias de bajos ingresos no tienen acceso a servicios financieros formales. Por ello, el proyecto quiere fortalecer el sector microfinanciero de Bután con la creación de un foro de microfinanzas y una institución microfinanciera profesional. Conjuntamente con nuestra contraparte RENEW (“Respect, Educate, Nurture and Empower Women”) el IMF, orientado hacia el grupo meta, ya llega a más de 4.300 mujeres en cinco regiones de Bután. Muchas de estas clientas recorren largos caminos para depositar sus ahorros y posteriormente obtener un crédito para establecer su actividad comercial. Además de los servicios financieros se transmiten conocimientos básicos financieros a los hogares y empresarias. No es tarea fácil porque precisamente en las regiones rurales la mayoría de las clientas sabe apenas escribir su nombre.

Con la ayuda de la contraparte, la Sparkasse Gernersheim Kandel, se implementan todos los procesos y productos necesarios para esta pequeña “Sparkasse” (incluyendo IT) y se forma al personal en cursos intensivos. Algunos de los empleados de Bután presenciaron el modelo “Sparkasse” en vivo y directo en junio de 2014 en la región alemana del Palatinado. A fines de 2014 se solicitó la licencia como instituto microfinanciero. El proyecto es fomentado con recursos financieros del BMZ.

## Informes de proyectos

### NEPAL – CREACIÓN Y FORTALECIMIENTO DEL SECTOR MICROFINANCIERO

El proyecto pretende aumentar la oferta de servicios microfinancieros en Nepal y fortalecer los conocimientos financieros de los solicitantes de servicios microfinancieros especialmente en las regiones rurales. La contraparte local es el First Micro Finance Development Bank (FMDB) que otorga créditos a institutos microfinancieros de organización diversa y fortalece las capacidades de estas organizaciones contraparte. Actualmente, el FMDB llega a más de 100.000 clientes y clientas; quiere ampliar sus actividades comerciales a nivel regional y posicionarse como proveedor de servicios para el fortalecimiento del sector microfinanciero. Esto incluye por ejemplo también el desarrollo del negocio de microfinanzas en dirección de las MIPYMES.

En el marco del proyecto se fortalecen el FMDB y sus organizaciones contraparte. Más allá de ello, el proyecto llega a los hogares de bajos ingresos con la transmisión de conocimientos básicos en materia financiera y comercial para microempresarios/as.

La Sparkasse Allgäu, contraparte del proyecto brinda apoyo con el envío de expertos en misión corta. El proyecto recibe apoyo financiero del BMZ.





## Proyecto regional en Indochina y Myanmar

El proyecto regional Indochina y Myanmar trabaja con siete organizaciones contraparte para crear una red permanente de organizaciones microfinancieras en la cual las instituciones contraparte aprenden una de la otra, se fortalecen mutuamente y se benefician de la experiencia internacional. El proyecto tiene los siguientes objetivos:

- Fortalecer los hogares de bajos ingresos de la región y permitirles un acceso a servicios financieros a largo plazo, orientado hacia los clientes.
- Profesionalizar las estructuras de organización de los institutos contraparte y volverles más eficientes en lo operativo.

El proyecto da prioridad al fortalecimiento de los institutos microfinancieros (IMF). En Vietnam, TYM, una filial de la federación de mujeres VWU, se ha convertido en el transcurso del proyecto en una IMF de tamaño medio. Ahora el proyecto da prioridad a la transmisión de las experiencias de TYM a otros proyectos de la VWU y dentro de la región. En Laos se trabaja con la federación de mujeres LWU y el Women & Family Development DTMFI para generar un ejemplo de un oferente sostenible y transparente de servicios microfinancieros. En Camboya se apoya a los dos IMFs SAMIC y Seilanithih. Desde 2012 se apoya conjuntamente con la institución contraparte Myanmar Egress/Myanmar Development Partners una ONG en la creación de un instituto microfinan-

ciero. Esta institución ya recibió la licencia del Banco Central.

Al mismo tiempo se fortalecen otras organizaciones del sector microfinanciero. El Microfinance Center (MFC) ofrece servicios de entrenamiento y asesoría para el sector microfinanciero de Laos y recibe apoyo técnico calificado y financiero para determinados entrenamientos. La Microfinance Association (MFA) es la federación microfinanciera nacional de Laos. Recibió su licencia oficial en 2013. La asesoría se concentra en la representación del sector, así como en la gestión de conocimientos, formación, capacitación y desarrollo organizativo.

Cuatro expertos en misión larga de la Sparkassenstiftung y expertos de la contraparte, la Sparkasse Essen y CARD (Center for Agriculture and Rural Development/Filipinas) se encargan de la asesoría de las siete contrapartes.

El BMZ fomenta el trabajo en Indochina y Myanmar con recursos financieros.



Profesionalizar a los servidores financieros. En Laos el dinero suele ser manejado por las mujeres y a través de los bancos de las aldeas. La Sparkassenstiftung apoya el desarrollo de estos bancos para que se conviertan en oferentes sostenibles y transparentes de servicios financieros.

### LAOS – PROFESIONALIZACIÓN DE BANCOS DEL PUEBLO

Los bancos del pueblo son los oferentes tradicionales de servicios financieros en Laos. Los primeros bancos del pueblo se crearon hace unos 15 años a iniciativa de la Unión de Mujeres de Laos. Han crecido en forma acelerada sin que las estructuras hayan podido seguir este desarrollo. Por ello los bancos del pueblo tienen algunas debilidades que se reflejan en riesgos tanto para los institutos como para sus clientes.

En este proyecto, la Sparkassenstiftung apoya a la Unión de Mujeres de Laos en la profesionalización de los bancos del pueblo para convertirlos en oferentes sostenibles y transparentes de servicios financieros. En 2014, se introdujeron procesos adecuados de crédito y supervisión y se estandarizó la contabilidad. Como otra prioridad se incrementó la responsabilidad de la Unión de Mujeres de Laos frente a sus bancos del pueblo y su participación en el desarrollo de los mismos. Paralelamente se realizaron cursos en temas financieros para formar y capacitar tanto al personal como a los clientes de estos bancos.

El proyecto recibe apoyo financiero del BMZ.

### RUANDA, BURUNDI – APOYO PARA FEDERACIONES MICROFINANCIERAS

El proyecto pretende fomentar la profesionalidad de los institutos microfinancieros en Ruanda y Burundi. Con este fin se brinda apoyo a AMIR (Association of Microfinance Institutions in Rwanda) y RIM (Réseau des Institutions de Microfinance, Burundi). Las prioridades son la ampliación de una comunicación sistemática entre la asociación y sus socios, el fortalecimiento de la competencia de las asociaciones como asesores, así como la movilización del ahorro y fomento de la educación financiera de la población. Esto incluye por un lado la realización de la Semana Mundial del Ahorro y medidas de sensibilización en colegios y días de puertas abiertas en instituciones microfinancieras locales. Además se integraron en el año 2014 cursos de IT y protección de depósitos al proyecto de Burundi y el tema del performance management en Ruanda.

La federación Sparkassenverband Rheinland-Pfalz es la contraparte del proyecto de Ruanda, la Sparkassenverband Baden-Württemberg apoya las medidas en Burundi. El proyecto fue fomentado con recursos financieros del BMZ y finalizó el 31 de agosto de 2014. A partir de septiembre de 2014, las actividades continúan y se amplían en el marco del proyecto regional África oriental.





## Proyecto Regional África Oriental

El proyecto “Formación profesional y fortalecimientos del sector microfinanciero de África Oriental” Se inició en septiembre de 2014 y continua con el trabajo exitoso realizado en los países vecinos de Burundi, Ruanda y Tanzania. En todos esos países, el proyecto tiene tres objetivos: Mejorar la formación del personal de las instituciones microfinancieras, fortalecer las instituciones contraparte en lo institucional y reforzar el acceso a los servicios financieros mediante una mejor comprensión y la oferta de servicios.

Desde 2009 la Sparkassenstiftung trabaja en Ruanda con la asociación AMIR. De este proyecto de fortalecimiento de la asociación y sus institutos miembros nació otra prioridad del proyecto en el año 2012: La creación de un instituto de formación para microempresarios, así como funcionarios de institutos microfinancieros y cooperativas. La academia resultante fue solememente inaugurada en agosto de 2014. Además de AMIR, el proyecto funciona bajo la responsabilidad del Ministerio de Comercio.

En el año 2012 la Sparkassenstiftung comenzó con sus proyectos en Burundi y Tanzania. Al igual que en Ruanda, en Burundi el trabajo se concentra sobre todo en el apoyo de la federación microfinanciera RIM y la asesoría de sus socios en materia financiera-administrativa, la continuidad y el desarrollo del trabajo profesional como

asociación y la formación financiera. Esto incluye la realización de la Semana Mundial del Ahorro y medidas de sensibilización en colegios así como días de puertas abiertas en instituciones microfinancieras. Como otra prioridad se está preparando la creación de una academia de microfinanzas propia de RIM.

En Tanzania la Sparkassenstiftung apoya el Tanzania Postal Bank (TPB), así como la asociación microfinanciera TAMFI. El TPB recibe sobre todo asesoría en formación profesional y ventas. En los próximos años se prevé la creación de sucursales piloto caracterizadas por su modernidad y buen servicio. Además se apoya al TPB en la creación de su centro de entrenamiento y la introducción del Día Mundial del Ahorro. La cooperación con TAMFI se concentra en entrenamientos para los institutos miembros.

La contraparte alemana en el proyecto de Ruanda es la Sparkassenverband Rheinland-Pfalz. La Kreissparkasse Tübingen y la Sparkassenverband Baden-Württemberg apoyan el trabajo en Tanzania y Burundi desde el año 2014. El proyecto regional África oriental es financiado con recursos del BMZ.

## Desarrollo de personal y entrenamiento

En Alemania, la calificación del personal sigue una tradición bien establecida: Una formación básica amplia prepara a los empleados para que puedan asumir todas las funciones esenciales de un instituto de crédito. Se transmite un conocimiento sólido a manera de orientación. Con ello las personas enfrentan con mayor facilidad los cambios que se presentan a lo largo de su vida profesional, por ejemplo, cuando las innovaciones técnicas o modificaciones del mercado lo exigen o porque existe el deseo personal de cambiar, de asumir nuevos retos o lograr un ascenso profesional. La flexibilidad beneficia también al empleador. La integración de un empleado con esta formación amplia a un nuevo puesto de trabajo es menos costosa que la integración de personas formadas para ascender exclusivamente en línea recta. Los ejecutivos que no lograron adquirir competencias en varios campos tienen desventajas cuando llegan a niveles más altos. La forma moderna de ascenso se da como mosaico, acumulando experiencias en diferentes campos de funciones.

Los proyectos de la Sparkassenstiftung se orientan hacia la formación dual clásica y combinan la formación dual profesional con carreras académicas paralelas. Estos modelos suelen convenir al modo de reclutamiento de personal joven de los institutos financieros. También entre los jóvenes la aceptación de una formación con certificación simultánea crece considerablemente, como lo demuestran nuestros proyectos en Tanzania, Turkmenistán, El Salvador y Filipinas donde la introducción de modalidades duales de formación profesional son cada vez más importantes.

Sin embargo, nadie puede darse por satisfecho con la amplia formación profesional básica. Las exigencias crecientes de regulaciones más diferenciadas, los productos nuevos y los requerimientos de los clientes exigen también una especialización en nuevos campos de acción.

### DE GENERALISTAS Y ESPECIALISTAS

“Un generalista es una persona que sabe cada vez menos de más cosas hasta que ya no sabe nada de todo. Y el especialista es una persona que sabe cada vez más de cada vez menos cosas hasta que sabe todo de nada” (Manfred Rommel, Alcalde de Stuttgart 1974 hasta 1996). La única posibilidad de resolver este problema es integrar el conocimiento especial a un entendimiento razonable y adecuado del contexto. En sus proyectos, la Sparkassenstiftung fomenta ambas cosas, una amplia formación profesional básica y la capacitación para la especialización.

La continuidad asegura el éxito: No basta con realizar numerosas actividades aisladas. Sólo los proyectos orientados estrictamente hacia la creación y ampliación de estructuras generan resultados exitosos sostenibles. La Sparkassenstiftung aspira a la continuidad mediante:

- una cooperación a largo plazo
- la creación de estructuras, capacidades e instituciones
- el fomento de multiplicadores de los países contraparte
- la implementación de formas modernas de enseñanza como lo son nuestros business games (simulaciones)

Por ello no es sorprendente que a pesar de que los proyectos de desarrollo de personal y entrenamiento experimentan cambios a largo plazo a nivel de diseño, contenidos y regiones, se caracterizan al mismo tiempo por su alto grado de continuidad.

Su interlocutor:  
 Ferdinand Feldgen  
[ferdinand.feldgen@sparkassenstiftung.de](mailto:ferdinand.feldgen@sparkassenstiftung.de)

## Informes de proyectos

### GHANA COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO

Desde el año 2010, la Sparkassenstiftung está ejecutando un proyecto de fortalecimiento de las cooperativas de ahorro y crédito de Ghana (CUs) en el ámbito de suministro de servicios financieros para los socios. Asesora sobre todo al Credit Union Training Center, CUTraC, manejado por la federación nacional Co-Operative Credit Unions Association, CUA, y las diferentes CUs. CUTraC cuenta con centros propios de formación y conferencias, así como de una residencia para más de 100 trainees en la localidad de Kasoa, ubicada a una hora de viaje de la capital Accra.

Los cursos son dictados por más de 30 facilitadores a tiempo parcial de las Cus, todos formados en el proyecto. En 2014 se siguió con el desarrollo de la oferta de cursos en procesos participativos con la ampliación de los currícula y se formaron facilitadores nuevos. Por primera vez se pudieron realizar cursos de entrenamiento comunes con NACCUG, la federación de cooperativas de ahorro y crédito de Gambia y ampliar la asesoría con la "Irish League of Credit Unions Foundation". Además se siguió trabajando en la organización económicamente sostenible de la academia.

Por el lado alemán, la contraparte es el Rheinischer Sparkassen und Giroverband. El proyecto cuenta con el fomento financiero del BMZ.

Transmitir conocimientos profesionales. En Ghana, la Sparkassenstiftung asesora el centro de entrenamiento de las Credit Unions (CUTraC) que ofrece capacitación al personal y los gerentes de pequeñas cooperativas de ahorro y crédito a un precio accesible. Con el apoyo de la Sparkassenstiftung se formaron más de 30 facilitadores.



### RUANDA – CREACIÓN DE UNA ACADEMIA PARA LA FORMACIÓN COMERCIAL

Desde 2012 la Sparkassenstiftung coopera con varias instituciones del sector público y privado de Ruanda. Las contrapartes son, además de la asociación microfinanciera AMIR, el Ministerio de Comercio, la federación de cooperativas, así como otros ministerios del país. El proyecto pretende mejorar la calidad de la formación profesional en el área comercial, sistematizarla y volverla más accesible a un número mayor de personas.

El hito del año 2014 fue la inauguración solemne de la academia en el mes de agosto en presencia de algunos curadores y del gerente de la Sparkassenstiftung. Así también concluyeron prácticamente la elaboración de los currícula y materiales para el entrenamiento y se logró su acreditación ante las autoridades nacionales. Más allá de ello se estudió una posible ampliación de las actividades hacia Burundi. El proyecto contó con el fomento financiero del BMZ y terminó en agosto de 2014. Los objetivos se siguen persiguiendo, ahora en el marco del proyecto regional África oriental.

### TURKMENISTÁN – INTRODUCCIÓN DE LA FORMACIÓN PROFESIONAL

El objetivo del proyecto consiste en desarrollar el concepto y los contenidos de la formación de técnicos bancarios en el plazo de ocho meses, divididos en aproximadamente 40 % de enseñanza teórica y 60 % de práctica.

Para Turkmenistán la introducción prevista de la formación profesional dual en el sector financiero





Crear perspectivas. La formación dual constituye para muchos jóvenes de Filipinas la oportunidad de iniciarse en una profesión. La Sparkassenstiftung fomenta el desarrollo de enfoques duales en el sector de las microfinanzas para ofrecer una perspectiva a los jóvenes y cubrir la demanda de personal calificado.

fue algo totalmente nuevo. Gracias a la cooperación de diferentes actores, el proyecto contribuye en el marco de sus posibilidades al amplio desarrollo del sector financiero, incluyendo el segmento pequeño y mediano, en Turkmenistán.

Después de la formación teórica impartida en forma de módulos, se realizaron las prácticas correspondientes, de 15 días en los departamentos especializados de los bancos participantes: Rysgal (JSCB), Halkbank (SCB), State Bank for Foreign Economic Affairs of Turkmenistan, Gara-gum Bank, Turkmenistan (SCB), Turkmen-Turk Bank (JSCB), Senagat Bank, Turkmenbashi (SCB), The State Development Bank of Turkmenistan, Dayhanbank (SCB) y Presidentbank. Con ello, todos los bancos de Turkmenistán participaron activamente en el curso de formación.

El proyecto contó con el apoyo financiero del BMZ y el fuerte apoyo de la Saale-sparkasse Halle. El proyecto continúa en el marco del nuevo proyecto regional Asia Central.

### FILIPINAS – AMPLIACIÓN DE LA FORMACIÓN PROFESIONAL DUAL

La Sparkassenstiftung conjuntamente con la DEG, GIZ, DIHK, ZDH, BKU/AFOS y Sequa es la entidad ejecutora del proyecto piloto de formación profesional dual en Filipinas. Fue iniciado por el BMZ en el año 2013. Con el proyecto se pretende incrementar el empleo y los ingresos de los jóvenes filipinos y sus familias mediante el fomento de la formación profesional dual. Para muchos jóvenes, esta modalidad de formación puede ser el inicio calificado de su futura profesión. Además se quiere cubrir la demanda de

técnicos bien calificados de las empresas. También en este proyecto, la Sparkassenstiftung apunta hacia el desarrollo y el ensayo del sistema dual en el sector micro/financiero. Es representada in situ por un experto local calificado.

### SEMINARIOS FINANCIADOS POR LAS CONTRAPARTES – BUSINESS GAMES, ENTRENAMIENTO PARA GERENTES

Hasta la fecha, los cinco Business Games (simulaciones) fueron utilizados en más de 500 seminarios con un total de más de 12.000 participantes.

El Business Game para microempresarios se ha convertido en una marca especial. En Zambia se preparó un película a manera de complemento para ser presentada en la TV.

A la fecha este business game está introducido en doce países y más de 10.000 participantes han recibido ideas para el manejo sostenible de sus microempresas.

Con el business game revisado “Gestión de Riesgos”, la Sparkassenstiftung dispone de una oferta de mucha actualidad para la capacitación de ejecutivos y especialistas.

La actualización del material es financiado por el BMZ. En muchos casos, las contrapartes de la Sparkassenstiftung asumen directamente los costos de implementación.





## Proyecto regional Asia central

Desde octubre de 2014 la formación profesional de especialista bancario es introducida en los países de Asia central Kirguistán, Tayikistán, Turkmenistán y Uzbekistán. El proyecto regional es financiado por el BMZ y apoyado por la Saarländische Sparkasse y la Ostdeutscher Sparkassenverband OSV.

En todos los países de Asia Central, la confianza de la población en los bancos es extremadamente limitada. Los bancos nacionales/centrales como contrapartes centrales del proyecto están empeñados en motivar a los bancos a adquirir clientes y ofrecer productos atractivos. Sin embargo, muchas veces los bancos no están en capacidad de aplicarlo, especialmente por falta de profesionalización de su personal. Con la calificación de los empleados bancarios, el sector financiero de los países contraparte puede dar un aporte esencial a la estabilización económica y social, también de las regiones rurales, mientras al mismo tiempo incrementa la educación financiera básica de los clientes y con ello el uso correcto de los productos bancarios gracias a una asesoría calificada.

La formación está compuesta por un 40 % de clases teóricas impartidas en módulos y un 60 % de formación práctica en los bancos participantes. Las clases teóricas son concebidas desde un inicio por un equipo compuesto por expertos internacionales y locales. Los responsables de los

bancos son formados para la formación práctica a la vez que se introduce un material didáctico uniforme. En la formación se da prioridad a la comunicación con el cliente y el otorgamiento de créditos a pequeños empresarios, así como la asesoría y el fomento del ahorro.

Con la participación de los empleados bancarios en la formación profesional dual de especialista bancario se transmiten conocimientos y habilidades que servirán a los egresados a ascender profesionalmente. Las actividades realizadas hasta la fecha demuestran que las contrapartes dan mucha importancia a una preparación y capacitación profesional calificada.

Seminarios especiales, también para ejecutivos, completan la oferta de formación con el fin de arraigar sobre todo el tema Customer Relationship Management (CRM) en los niveles ejecutivos de los bancos. Con ello se fortalece también la confianza de la población en el sector bancario.

La cooperación práctica concreta entre los estados de la región, las instituciones participantes y la contraparte en el área de la formación dual mediante seminarios de calificación, así como la organización de seminarios y reuniones conjuntas, con los países decisores crean redes regionales y fortalecen la cooperación regional.

## Desarrollo del sector financiero

La ampliación y el fortalecimiento del sector financiero son requisitos básicos de todo crecimiento económico sostenible y del desarrollo social de un país. En lo posible, los servicios financieros deberían estar equitativamente disponibles para todos los segmentos de la población para que pueda funcionar la convivencia basada en una economía monetaria, se necesitan al mismo tiempo conocimientos básicos sobre finanzas y debe haber confianza en el sector financiero. El porcentaje de personas con acceso formal a los servicios financieros no supera el 33 % hasta el día de hoy. En el continente africano no supera en promedio el 20 por ciento. El desarrollo de un sector financiero estable que ofrece servicios financieros a nivel nacional y en cercanía con los clientes sigue siendo un gran desafío para la política de desarrollo.

### CERCANÍA CON EL CLIENTE GRACIAS A INSTITUTOS FINANCIEROS LOCALES

La actividad de la banca comercial se caracteriza sólo hasta cierto punto por una cercanía con el cliente. Lo mismo vale para la gama de productos ofrecidos. Su modelo de negocio da preferencia a créditos para empresas medianas y grandes y está condicionado por las expectativas de ganancia de los inversionistas. Este es el caso tanto de las economías nacionales desarrolladas como de los países en desarrollo. En la mayoría de estos últimos, las condiciones geográficas, climáticas y la infraestructura deficitaria constituyen trabas adicionales para el suministro nacional de la población con servicios financieros. Las soluciones provienen de instituciones locales como IMFs y organizaciones cooperativas y de tipo caja de ahorro muy cercanas a sus clientes que tienen mejor alcance geográfico y una red de sucursales mucho más estrecha. Ofrecen la posibilidad de ahorrar mejorando con ello la seguridad financiera la prevención de riesgos. Más allá de ello, sus créditos están orientados hacia las necesidades de empresas muy pequeñas.

Para ello tienen que afrontar desafíos organizativos y administrativos especiales. El otorgamiento de créditos pequeños es costoso y el porcentaje de gastos fijos con tamaños y volúmenes de transacción relativamente bajos de las instituciones es alto. Por otro lado, la posibilidad de estos IMFs de pasar sus costos a sus clientes queda limitada. Además deben ser manejados profesionalmente para conservar la confianza de la población y asegurar la sostenibilidad propia.

### LA INFLUENCIA ESTABILIZADORA DE LAS FEDERACIONES

La organización en federaciones puede contribuir a reducir la presión de gastos si los servicios administrativos son suministrados en forma central. Los estándares profesionales pueden ser elaborados centralmente y transmitidos a los socios a través de cursos. Muchas veces, los Bancos Centrales encargan ciertas funciones regulatorias como la supervisión de sus afiliados a las federaciones. Gracias al mandato de sus socios son capaces de hacer evaluaciones de riesgo más realistas que los entes reguladores, muchas veces ubicados a gran distancia, en la capital. En este sentido, un intercambio supranacional de experiencias entre federaciones puede también servir al desarrollo y la estabilización del sector microfinanciero como tal.

Al igual que en los años anteriores, la Stiftung realiza proyectos en todo el mundo para fortalecer las federaciones que se benefician también en su trabajo de asesoría y sobre todo de las experiencias logradas por la Federación de las Sparkassen alemanas (Verbund der deutschen Sparkassen).

Su interlocutor:  
Dr. Jürgen Engel  
[juergen.engel@sparkassenstifung.de](mailto:juergen.engel@sparkassenstifung.de)

## Informes de Proyectos

### ECUADOR – FORTALECIMIENTO DE UNA FEDERACIÓN DE COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO

El proyecto apunta al fortalecimiento de la UCACSUR mediante la ampliación y profesionalización de la oferta de servicios de la federación y de las cooperativas de ahorro y crédito asociadas. Además se trabaja en el fortalecimiento de sus estructuras internas.

En el año 2014 se elaboraron bases importantes para la futura creación de una academia propia. Además se amplió la oferta de seminarios de la UCACSUR, se establecieron estándares en el ámbito del entrenamiento y se mejoró la gestión de formación. La prueba de que estas medidas tienen buena acogida en las cooperativas asociadas se refleja en el número creciente de días/participante de los últimos años. También se prosiguió con el desarrollo del sistema de calificación interna, desarrollado en conjunto. Especialmente en el ámbito de la gestión de riesgos las cooperativas socias de la UCACSUR lograron mejoras adicionales.

En el marco de la (nueva) regulación del sector cooperativo de Ecuador, la UCACSUR como portavoz del sector, juega un rol decisivo en el fortalecimiento y la representación de intereses de las cooperativas. La federación Ostdeutscher Sparkassenverband (OSV) apoya el trabajo del proyecto en Ecuador. El proyecto fue financiado por el BMZ y terminó en septiembre de 2014. A partir de octubre de 2014 las actividades del proyecto fueron ampliadas y continúan en un nuevo proyecto regional América Latina.

Construir sobre el éxito. En Ecuador, la Sparkassenstiftung fomenta a la UCACSUR, apoyando no sólo la profesionalización de la oferta de servicios sino también los cursos de capacitación. El número creciente de participantes confirma la buena acogida por parte de las cooperativas afiliadas.



### COLOMBIA – FORTALECIMIENTO DE LA ASOMICROFINANZAS

El objetivo del proyecto fue el fortalecimiento y el desarrollo institucional de la asociación de microfinanzas ASOMICROFINANZAS que a la fecha ya representa más del 95 % del sector microfinanciero colombiano.

En el año 2014 se registran claros avances en el desarrollo de la asociación. Esto aplica sobre todo a la gobernabilidad y al cabildeo, dos áreas de importancia particular para la sostenibilidad de la asociación si quiere ser reconocida en el sector como actor importante y representante de los intereses de los socios y así contribuir a la profesionalización del sector financiero colombiano.

La federación Ostdeutscher Sparkassenverband (OSV) apoya las actividades en Colombia. El proyecto cuenta con el apoyo financiero del BMZ y terminó en septiembre de 2014. A partir de octubre de 2014 las actividades del proyecto fueron ampliadas y continúan en un nuevo proyecto regional América Latina.





Aumentar la profesionalidad. En Camerún, la Sparkassenstiftung apoya desde 2014 el mejoramiento de la profesionalidad en el sector microfinanciero y el fortalecimiento de las redes microfinancieras. Igualmente se estudia la factibilidad de una academia nacional para el sector (micro)financiero.

### CAMERÚN – ESTUDIO DE FACTIBILIDAD

Desde comienzos de 2014 la Sparkassenstiftung trabaja en Camerún con un nuevo proyecto de mejoramiento del profesionalismo en el sector microfinanciero y fortalecimiento de redes microfinancieras. Dentro del proyecto se brinda apoyo a las redes microfinancieras deseosas de ofrecer buenas ofertas de formación a sus cooperativas socias muchas veces poco desarrolladas. Además se está investigando la factibilidad de una academia central para el sector (micro) financiero y se desarrolla un concepto que se someterá a la discusión de los actores.

Ya en el primer año de la fase de orientación se realizaron con gran éxito en las federaciones y pequeñas instituciones financieras una serie de seminarios interactivos y orientados hacia la práctica sobre la gestión de riesgos, así como una simulación para microempresarios, esta última con Facilitadores de Ruanda formados por la Sparkassenstiftung en el marco del proyecto realizado en ese país.

Se concluyó una extensa encuesta sobre las perspectivas de una academia nacional que dio paso a fines del año a una conferencia nacional de los actores decisivos. Los representantes de la política y las microfinanzas insistieron en la gran demanda de ofertas de formación profesional básica y orientada al grupo meta en el sector (micro)financiero.

Igualmente se destacaron los esfuerzos necesarios y desafíos de una implementación sostenible. Varias instituciones internacionales y el Banco Central de África Central BEAC confirmaron

la importancia de un instituto central de formación para el desarrollo del sector.

### CREACIÓN DE SPARKASSEN EN LA UE

Como consecuencia de la oligopolización del sector bancario, en muchos países de Europa, el sector financiero se ha desarrollado en detrimento de las pequeñas y microempresas. Cada vez resulta más difícil al sector de las PYMES financiarse a través de créditos bancarios – en parte como resultado de las normas de capital, pero en parte también por la reducción permanente de la red de sucursales bancarias. Como consecuencia, los bancos muchas veces juegan apenas un rol limitado en el desarrollo económico local.

Sin embargo, en varios países europeos se han formado iniciativas políticas privadas y también municipales que se han acercado a la DSGVO y a la Stiftung por su experiencia con el sistema alemán de las Sparkassen. Están solicitando apoyo para el fortalecimiento del sector financiero.

Los proyectos de asesoría realizados en Grecia, Irlanda y Estonia apuntan al apoyo y la implementación de modelos de negocio locales con base en las experiencias de las Sparkassen alemanas. En este sentido se están presentando propuestas que toman en cuenta las condiciones locales y el correspondiente marco legal vigente.

Para Grecia se elaboró una propuesta de solución en forma de cajas de ahorro piloto en dos prefecturas. En el caso de Irlanda se piensa posiblemente en un determinado número de bancos



Fomentar la sostenibilidad. Las tecnologías eficientes incrementan la productividad, reducen los gastos energéticos, mejoran la calidad de vida y crean empleos. En México, la Sparkassenstiftung fomenta el contacto entre oferentes de tecnologías ecocompatibles e institutos microfinancieros.



regionales. En Estonia del sur se aspira a un banco local con participación de los municipios.

A pesar de que los modelos de solución difieren mucho el uno del otro, se ve que es posible mantener características esenciales del modelo alemán de las Sparkassen. Como ejemplo podemos mencionar el principio de la regionalidad, la concentración en pequeñas y microempresas, la renuncia a la maximización de los beneficios, el mandato público en el interés de un suministro local o regional de servicios financieros.

Al mismo tiempo, todos los modelos de solución contemplan un sistema común para los institutos bancarios locales organizados en forma descentralizada. Esto permite compensar las desventajas económico-administrativas de una organización descentralizada con altos costos. Estructuras como las federaciones permiten la compra común y menos costosa de servicios internos y externos de un oferente central, por ejemplo en el área de Management Information Systems, IT y auditoría. La competencia de decisión, por ejemplo, en materia de otorgamiento de créditos y la responsabilidad del presupuesto se quedan, sin embargo, en manos del correspondiente instituto bancario local y autónomo.

## MÉXICO – GREEN MICROFINANCE

De septiembre de 2013 hasta abril de 2014 la Sparkassenstiftung realizó en México un estudio de factibilidad de seis meses sobre el tema “Green Microfinance”.

México es un importante país emergente que tendrá que enfrentar a futuro grandes retos en el área del suministro de energía sostenible.

El proyecto pretendió ofrecer una interface entre los oferentes de tecnologías amigables con el medio ambiente y los institutos microfinancieros (IMFs) para permitir que las microempresas y la población rural obtengan acceso a tecnologías sostenibles a través de productos financieros apropiados.

Las tecnologías más eficientes no sólo incrementan la productividad y permiten ahorrar gastos energéticos, sino que las inversiones sostenibles van también de la mano de una mejor calidad de vida y salud, y la creación de nuevos empleos. A su vez, los IMFs locales son fortalecidos con la incorporación de un nuevo área de negocio y la posibilidad de mejorar la fidelidad de sus clientes.

Para tener una base para la realización de un proyecto modelo se comenzó por realizar este estudio de factibilidad.

El estudio fue encargado por la Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) e implementado en cooperación con MicroEnergy International.





## Proyecto Regional América Latina de Fomento de Estructuras educativas y de asociación

Desde octubre de 2014 la Sparkassenstiftung realiza un amplio proyecto regional en siete países. Con el proyecto se quiere mejorar el acceso sostenible a los servicios financieros mediante el fortalecimiento de las estructuras educativas y de asociación.

El proyecto abarca los siguientes países: Bolivia, Ecuador, El Salvador, Colombia, Cuba, México, Perú.

El acceso a servicios financieros es de importancia fundamental y ofrece la oportunidad de mejorar las condiciones de vida de la población y apoyar a las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES), motores del crecimiento económico y generadores de empleo.

Las federaciones contribuyen a la profesionalización de sus institutos miembros y a la estabilización del sector financiero. Especialmente la creación de estructuras educativas para la formación y capacitación de expertos y ejecutivos de los IMFs se refleja luego en un mejor suministro de servicios financieros de la población en general y de las micro, pequeñas y medianas empresas.

Especialmente para los segmentos más pobres resulta importante entender los principales contextos financieros y económicos para que puedan tomar decisiones financieras en forma

consciente y prevenir emergencias financieras mediante el ahorro.

Por consiguiente, el objetivo principal del proyecto se basa en cuatro puntos:

1. Introducción del sistema dual de formación profesional
2. Creación y ampliación de la oferta de formación y capacitación
3. Fortalecimiento de las federaciones
4. Mejoramiento de la educación financiera

El proyecto cuenta con el apoyo financiero del BMZ. De lado del Sparkasse-Finanzgruppe, la contraparte es la federación Ostdeutscher Sparkassenverband.

## Educación financiera y movilización del ahorro

Con educación financiera entendemos la adquisición de competencias básicas en el manejo de las finanzas. La educación financiera ayuda a la hora de manejar los asuntos financieros cotidianos. Vivimos en un mundo en el cual las personas tienen que asumir cada vez más la responsabilidad por su vida propia. Esto incluye también las decisiones sobre créditos, prevención de riesgos e inversiones. Muchas veces, los proyectos de la Sparkassenstiftung se enfocan en la transmisión del conocimiento financiero necesario para los habitantes de los países en desarrollo y transformación para que puedan participar en la vida económica, ahorrar y protegerse de determinados riesgos.

### RAZONES POR LAS CUALES LA EDUCACIÓN FINANCIERA Y MOVILIZACIÓN DEL AHORRO TENDRÁN AUN MÁS IMPORTANCIA A FUTURO

Debido a la actual fase de bajos intereses, así como la creciente digitalización de la vida cotidiana, la educación financiera gana cada vez más importancia. Muchas veces los consumidores no están conscientes de que un crédito no sólo puede llevar al sobreendeudamiento sino que las deudas de hoy tendrán que ser pagadas con los ingresos de mañana. Ahorrar es la prevención personal generada al renunciar a un consumo. Especialmente en términos de la prevención personal resulta peligroso proceder según el lema “Ya no vale ahorrar”.

### NOVEDADES DE LA INVESTIGACIÓN NEUROLÓGICA

Aprendemos durante toda nuestra vida. Sin embargo, la fase más intensiva de aprendizaje es la de los 13 a 20 años. En estos años se establece el comportamiento financiero en el cerebro. Un comportamiento rutinario equivocado aprendido demora mucho más en ser “desaprendido”. Por ello es esencial enseñar y aprender el comportamiento financiero correcto y la costumbre de ahorrar en esta fase de la vida.

### TRABAJO MUNDIAL

El tema de la educación financiera forma parte integral de los proyectos de la Sparkassenstiftung. Además de la planificación de presupuestos domésticos disponible en varios idiomas, se trabaja en los colegios e institutos de formación con el planificador de la mesada, así como el juego para microempresarios llamado “Negocio de Jugos”. También la importancia del ahorro para la economía nacional es un tema manejado con intensidad en muchos proyectos. Ahí se da especial importancia a la función de los bancos que concentran los depósitos de las regiones para luego ponerlos a disposición para las inversiones regionales, contribuyendo de esta manera igualmente a la generación de ingresos adicionales.

### EL DÍA MUNDIAL DEL AHORRO – PRODUCTO DE EXPORTACIÓN “ESTRELLA”

La introducción del Día Mundial del Ahorro en los diferentes países resultó ser una medida particularmente exitosa para fomentar la conciencia de muchas personas sobre la educación financiera. Ya son 10 países en donde se ha introducido con éxito el Día Mundial del Ahorro y la tendencia va en aumento. De esta manera, el Día Mundial del Ahorro se ha convertido para la Sparkassenstiftung en su producto de exportación más exitoso. Transmite a niños y jóvenes la importancia del ahorro de manera sencilla y divertida.

El proyecto cuenta con el apoyo financiero del BMZ.

Su interlocutor:  
Matthias Fohs  
matthias.fohs@sparkassenstiftung.de



Aprender jugando. La semana de “financial literacy” de Zambia ya se está desarrollando anualmente. Está dirigida sobre todo a niños y jóvenes. Un número creciente de escuelas participa en las actividades organizadas alrededor de la educación financiera.

### ARMENIA – “RESPONSIBLE FINANCE”

El proyecto fomenta el “Responsible Finance” tanto a nivel de la oferta como la demanda.

Para ello se apoyó con éxito al Banco Central de Armenia en sus esfuerzos por desarrollar e implementar una estrategia de educación financiera y/o medidas de protección del consumidor.

La Stiftung asesora a varias instituciones financieras de Armenia con el fin de incentivar una nueva manera de pensar en todo el sector financiero y convencer a los bancos e institutos financieros de que el “Responsible Finance”, es decir una oferta responsable de servicios financieros, es, desde el punto de vista social y financiero, el mejor modelo de negocio tanto a mediano como a largo plazo.

Gracias a la educación financiera se capacita a amplios sectores de la población, especialmente del área rural, para aprovechar su potencial de ahorro. Para ello, la Sparkassenstiftung implementa programas de entrenamiento concebidos especialmente para este fin. A la fecha, unos 80 entrenadores han entrenado a casi 9.000 personas de toda Armenia.

El proyecto es financiado con recursos del BMZ al 1.3.2015, las actividades de este proyecto fueron reunidas con un proyecto similar en Azerbaiyán y Georgia para conformar un proyecto regional del Cáucaso que permita un mejor aprovechamiento de las sinergias existentes.

## Informes de Proyectos

### AZERBAIYÁN Y GEORGIA – MOVILIZACIÓN DEL AHORRO

El objetivo de este proyecto de “Responsible Finance” apunta al fortalecimiento de la formación financiera general de la población, el mejoramiento de la protección del consumidor y el fomento del ahorro en si en Azerbaiyán y Georgia. Para lograrlo, la Sparkassenstiftung coopera estrechamente con bancos centrales, federaciones, institutos de entrenamiento, bancos y organizaciones microfinancieras. Entre las medidas se pueden mencionar una conferencia realizada con el National Bank of Georgia para desarrollar una estrategia nacional de alfabetización financiera, el apoyo del Central Bank of Azerbaiyán en la construcción de un portal de información en la web sobre los temas dinero, prevención y servicios financieros, la elaboración de un manual de protección del consumidor para empleados bancarios, la asesoría de bancos en la optimización de las transacciones de pasivo (desarrollo de productos, optimización de los procesos de negocios, formación en ventas), el apoyo organizativo de jornadas financieras locales y del Día Mundial del Ahorro.

El proyecto cuenta con el apoyo financiero del BMZ.

### ZAMBIA – EDUCACIÓN FINANCIERA

Desde mediados del 2012, la Sparkassenstiftung y la Bank of Zambia (BoZ) están realizando un proyecto común para fortalecer la educación financiera en Zambia. Después de una fase de orientación sumamente exitosa, el BMZ aprobó a mediados del 2014 la primera fase principal del proyecto acordado con el BoZ. Para ello se logró



Tener presencia. Una oferta responsable de servicios financieros permite a la población aprovechar su potencial de ahorro. Con el “My Finance Truck”, la población de Armenia pudo conocer la oferta de productos financieros y su uso efectivo.



la participación de la Salzlandsparkasse Stassfurt como contraparte alemana del proyecto.

En el marco del objetivo superior que consiste en transmitir conocimientos elementales sobre el manejo de servicios financieros y así mejorar su uso, el proyecto apoya el trabajo de la “Financial Education Coordination Unit” del BoZ con la ejecución de la semana de alfabetización financiera a nivel nacional. Además, 40 Facilitadores locales de 10 organizaciones contraparte diferentes, formados en el proyecto, ya han entrenado a más de 2.000 pequeños empresarios en simulaciones del microempresariado. En estos eventos de varios días de duración se transmiten los procesos del negocio, la contabilidad de una microempresa y con ello también capacidades y actitudes empresariales.

El proyecto cuenta con el apoyo financiero del BMZ.

### UZBEKISTÁN – INCLUSIÓN FINANCIERA

El objetivo del proyecto iniciado en 2010 es lograr el mejoramiento de la situación social y económica de la población pobre mediante la inclusión financiera y el fomento del empresariado. Para ello se quiere incrementar la comprensión de la población, sobre todo de las mujeres y jóvenes, sobre el manejo del dinero, las interrelaciones económicas y el empresariado. A la vez se pretende mejorar el acceso a créditos de MIPYMES, especialmente para nuevos microempresarios y mujeres. También se quiere mejorar el acceso de la población pobre a servicios adaptados de seguros, especialmente para MIPYMES. Los grupos meta directos son sobre todo jóvenes, mujeres y MIPYMES de las regiones

de Uzbekistán, estudiantes de escuelas, liceos para niñas, colegios e institutos.

13 centros de asesoría para mujeres en todo el país constituyen la base que permite ofrecer una asesoría fundamentada, independiente de los bancos, sobre servicios financieros para mujeres en todas las regiones de Uzbekistán. La gama de servicios, en ampliación constante, incluye entre otros los módulos de asesoría: creación de una primera microempresa, crédito, ahorro y microseguro, así como planificación del presupuesto y manejo del planificador de presupuesto y mesada. Además se brinda asesoría para estudiantes del último curso sobre opciones profesionales. Para ello se desarrolló un manual de asesoría. Todo ello es un aporte esencial a la educación financiera de la población de Uzbekistán. El proyecto trabajó con especial éxito en los eventos de colegios donde implementa la simulación para microempresas desarrollada por la Sparkassenstiftung.

Hasta 2016 el proyecto es fomentado con recursos del BMZ. Las contrapartes son la Saalesparkasse Halle y la federación Ostdeutscher Sparkassenverband (OSV).

### ARMENIA – “MY MONEY MONTH”

Por mandato de la KfW, la Sparkassenstiftung apoya al Banco Central de Armenia en la realización de “My Money Month” que concluye con el Día Mundial del Ahorro el 31.10.2014. Para ello se utilizó también “My Finance Truck”, un camión que recorrió todas las regiones de Armenia. En las paradas, los Facilitadores a bordo (formados por la Sparkassenstiftung) realizaron pequeñas compe-





Conquistar áreas nuevas. La Sparkassenstiftung introdujo el Día Mundial del Ahorro en muchos países contraparte. En Mozambique en 2014, se trabajó con la mascota Moedinhas sobre todo en las escuelas donde se informó a niños y jóvenes sobre el manejo responsable del dinero.

tencias y entrenamientos cortos sobre planificación del presupuesto, obtención de créditos y muchas otras acciones interactivas para todos los grupos de edad. El Día Mundial del Ahorro contó con la participación de un gran número de bancos que asumieron también los gastos.

Con este proyecto financiado por la KfW se lograron numerosas sinergias valiosas con el proyecto del bmz sobre movilización del ahorro y educación financiera en Armenia.

### MOZAMBIQUE – INTRODUCCIÓN DEL DÍA MUNDIAL DEL AHORRO

El primer Día Mundial del Ahorro organizado en Mozambique el 31 de octubre de 2014 fue un éxito rotundo. Se llegó a más de 11.000 niños, niñas y jóvenes informándoles sobre la importancia del ahorro y de la educación financiera. Conjuntamente con la consultora nacional ICC, la Sparkassenstiftung asesoró al Banco Central “Banco de Mocambique” sobre la introducción del Día Mundial del Ahorro y acompañó a los 16 bancos participantes en la implementación de las numerosas medidas, dando prioridad al fomento de la educación financiera en las escuelas y los colegios del país. Además de las clases sobre temas como el ahorro y el manejo responsable del dinero, los estudiantes fueron introducidos a los conocimientos básicos financieros a través del juego (p.ej. concursos de escritura y pintura, adivinanzas etc.).

Conjuntamente con expertos bancarios y sus docentes desarrollaron obras musicales y de teatro sobre el ahorro y su situación personal. Al igual que la mascota del ahorro de Mozambique,

llamado “Moedinhas”, la canción sobre el ahorro “Vamos Popuar”, producida para este fin, formó parte de todas las actividades alrededor del primer Día Mundial del Ahorro.

El proyecto sigue recibiendo apoyo de la KfW también en 2015. Se prevé la ampliación del Día Mundial del Ahorro 2015 a otras regiones de Mozambique, más allá de Maputo y Matola.

### SUPRANACIONAL – ENTRENAMIENTO PARA EL DESARROLLO Y LA IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS DE EDUCACIÓN FINANCIERA

¿Cuáles son los riesgos inherentes a un crédito? ¿Cómo invierto mis ahorros en forma sensata y segura?

La educación financiera ayuda a las personas a nivel individual a manejar en forma competente sus asuntos monetarios y protegerse de las ofertas deshonestas. Por ello, en muchos países, los Bancos Centrales u otras instituciones desarrollan estrategias para educar al segmento poblacional más amplio posible en materia financiera.

Conjuntamente con la Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ), la Sparkassenstiftung realizó, en octubre de 2014, un curso de cinco días en la Academia de las Sparkassen en Schloss Waldthausen sobre el diseño y la implementación de estrategias de educación financiera.

26 actores clave de los bancos centrales, superintendencias financieras y federaciones de microfinanzas se beneficiaron del entrenamiento interactivo y el animado intercambio de experiencias.





## Proyecto regional América latina de fortalecimiento de la educación financiera

Desde 2009, la Sparkassenstiftung está realizando un proyecto regional en El Salvador, México y Perú.

En el año 2013 y 2014 respectivamente el proyecto fue ampliado a los países Bolivia y Cuba. Los objetivos son el fortalecimiento de la educación financiera de la población, así como la creación de estructuras educativas para expertos y ejecutivos del sector microfinanciero.

Hasta finales del proyecto en septiembre de 2014 se formó a un total de 1.700 multiplicadores con el programa “Yo y Mis Finanzas”. Ellos a su vez formaron a casi 200.000 personas, entre ellas amas de casa, niños y niñas, jóvenes, docentes y microempresarios del sector informal.

El programa pretende transmitir a los participantes importantes temas financieros, darles seguridad en el manejo del dinero y los productos financieros y capacitarles en la toma de decisiones concretas de acuerdo a sus fines personales.

En febrero de 2014, se inició en Fedecredito de El Salvador el primer año de formación del programa piloto de estudio dual de “Técnico en Microfinanzas”. Más allá de ello se entrenó conjuntamente con las contrapartes de diferentes países a más de 870 expertos y ejecutivos en temas como ahorro, gestión de riesgos, educación financiera y crédito.

La contraparte de este proyecto de lado del Sparkasse-Finanzgruppe son las federaciones Ostdeutscher Sparkassenverband y Sparkassenverband Baden-Wurttemberg.

El proyecto concluyó en septiembre de 2014 y pasó a ser parte de un nuevo proyecto regional América Latina con prioridad en el desarrollo del sector financiero (federaciones) que inicia en octubre de 2014.

El proyecto es apoyado con recursos financieros del BMZ.

## Compromiso mundial: Oficinas en el extranjero

Desde Bonn coordinan por el momento casi 30 empleados de la Sparkassenstiftung, los 34 proyectos en 31 países. Sin la acción comprometida de alrededor de 150 colegas en el extranjero, el trabajo de la Sparkassenstiftung no sería factible. Por ello queremos presentar a los expertos en los países donde se realizan los proyectos.



Team Armenia



Team Azerbaiyán



Team Bután



Team Burundi



Team China

### ARMENIA

Veit Gesenhues  
8 Paronyan  
0015 Ereván

### AZERBAIYÁN

Eduard Schmitt  
Nizami Street 10, 3<sup>rd</sup> floor  
1001 Bakú

### BUTÁN

Oliver Schuster  
Susanne Wolff  
Bernd Bähr  
c/o RENEW Secretariat  
Phendey Outpel Lam  
Phendey Gatshel  
Lower Motithang, P.O. Box 1404  
11001 Timbu

### BOLIVIA

Guillermo Sempertegui  
Zona Los Pinos  
Calle 6  
Bloque 121  
Departamento 002  
3520 La Paz

Erika Castillo  
Urbanización Marsella n° 7 km. 9 al norte  
Santa Cruz

### BURUNDI

Britta Konitzer  
Réseau des Institutions de Microfinance (RIM)  
B.P. 1592  
10, Avenue des Manguiers  
Bohero 1  
Buyumbura



Nuestros coordinadores regionales con los jefes de proyectos de Bonn.



Team Ecuador



Team El Salvador



Team Ghana



Team Indonesia



Team Georgia



Team Camerún

### CHINA

Alexis Lebel  
Teng Zhang  
No. 22 Shandong Road  
Shinan District, Qingdao  
Shangdong Province

Matthias Pfaff  
Kexia Chen  
Zhejiang Mintai Commercial Bank  
13<sup>th</sup> floor, Hanjia International  
No. 8 Dangui Street  
310020 Hangzhou, Zhejiang

### ECUADOR

Rodolfo Monsberger  
UCACSUR  
Calle Eugenio Espejo 8-38 y Padre Aguirre  
Cuenca, Azuay

### EL SALVADOR

Nathalie Agüero  
Paseo General Escalón  
Centro Comercial Villas Españolas  
Local No. A-12  
Colonia Escalón  
San Salvador

### GEORGIA

Anja Deinzer  
Salome Moistsrapishvili  
Machavariani Street 1  
0179 Tiflis

### GHANA

Friedhelm Krätzer  
Katja Zink  
Ghana Co-operative Credit Unions Association (CUA)  
P.O. Box 12148  
Jones Nelson St. 44, Adabraka  
Acra-Norte



Team Colombia



Team Kirguistán



Team Laos



Team Laos DTMFI



Team México

### INDONESIA

Michael Kühl  
Gregor Sahler  
c/o Bank Sumut Sentra UMK  
Jl. Sei Serayu No. 103  
20121 Medan

### CAMERÚN

Bernd A. Benning  
Bureaux SBFIC  
Immeuble Steve Biko  
Quartier Tsinga  
Rue No. 2.038 (derrière la Policlinique)  
Yaundé

### KIRGUISTÁN

Friedrich Stumpf  
Razzakova Ul. 33/1-2  
720040 Biskek

### COLOMBIA

Raul Martinez  
Av. Cra. 45 N. 103-40  
Oficina 508  
Bogotá

### LAOS

Jan Bayer  
Lao Women's Union  
Manthatulath Road, P.O. Box 59  
01000 Vientián Capital

Bernd Werthenbach  
Oliver Schuster  
Women & Family Development DTMFI  
Lao Women's Union  
Ban That Luang Kang  
Unit 12, House No. 126  
Saysettha District  
01000 Vientián Capital



Team Myanmar



Team Filipinas



Team Nepal



Team Ruanda



Team Perú



Team Zambia

**MÉXICO (D.F.)**

Rolf Gempel  
 Enrique Peñaranda Bustamante  
 Calle Miraflores 245  
 Col. Insurgentes S. Borja  
 Del. Benito Juárez  
 C.P. 03100 México, D.F.

**MÉXICO (QUERÉTARO)**

Gerd Weißbach  
 Luis Proaño Guillé  
 Enrique Peñaranda Bustamante  
 Loma de Ajuchitlán No. 38, Col. Loma Dorada  
 76060 Santiago de Querétaro

**MYANMAR**

Antje Kinder  
 Room 602, 6<sup>th</sup> Floor  
 Ba Yint Naung Tower 2a  
 Hledan Street  
 Kamaryut Township  
 11181 Rangún

**NEPAL**

Hermann Rune  
 Sanepa, Kupondole Heights  
 44600 Katmandú

**PERÚ**

Manuel Alfonso Ulrich  
 Nancy Rodríguez  
 Calle Andalucjé 119  
 Quinto piso  
 Dpto. 502, Miraflores  
 Lima

**FILIPINAS**

Dr. Carla Virtudazo  
 c/o Philippine Chamber of Commerce and Industry (PCCI)  
 3/F Commerce and Industry Plaza  
 1030 Campus Ave. cnr Park Ave.  
 McKinley Town Center, 1634 Ciudad de Taguig



Team Tayikistán



Team Turkmenistán



Team Tanzania



Team Uzbekistán



Team Vietnam

#### **RUANDA**

Britta Konitzer  
 Thomas Konitzer  
 Office RICEM (former Centre IWACU)  
 KN 193 St.  
 Kabusunzu, Nyakabanda  
 P.O. Box 4335  
 Kigali

#### **ZAMBIA**

Peter Schübler  
 c/o Bank of Zambia, Financial Sector Development  
 Plan (FSDP) Secretariat  
 Bank Square, Cairo Road  
 P.O. Box 30080  
 Lusaka

#### **TAYIKISTÁN**

Jutta Stegemann  
 Tojik Sodiro Bank (TSB)  
 Bekhzod Street 47  
 734013 Dusambé

#### **TANZANIA**

Claus Thiele  
 Extelecoms Annex  
 Samora Avenue  
 Dar Es Salaam

#### **TURKMENISTÁN**

Konstantin Panteleev  
 Uliza 1916, 129  
 744000 Ashgabat

#### **UZBEKISTÁN**

Ulrich Kienitz  
 Uliza Shota Rustaveli 15  
 100070 Taskent

#### **VIETNAM**

Jörg Teumer  
 TYM/Vietnam Women's Union  
 Thuy Khue Street 20, Room 305  
 Hanói

## Curatorio

Georg Fahrenschon  
 – Presidente del Curatorio –  
 Presidente del Deutscher Sparkassen- und Giroverband

Michael Breuer  
 – Vice Presidente del Curatorio –  
 Presidente del Rheinischer Sparkassen- und Giroverband

Dr. Stephan Articus, Deutscher Städtetag

Dieter Bauhaus (desde Noviembre 2014)  
 Sparkasse Mittelthüringen

Dr. Holger Berndt  
 ehem. Sparkassenstiftung für internationale Kooperation

Reinhard Boll  
 Sparkassen- und Giroverband Schleswig-Holstein

Michael Bräuer  
 Sparkasse Oberlausitz-Niederschlesien

Dr. Matthias Danne, DekaBank

Chris De Noose  
 Weltinstitut der Sparkassen und Europäische Sparkassenvereinigung

Günter Distelrath  
 Sparkassenverband Niedersachsen

Joachim Döpp, Sparkasse Bremen

Dr. Michael Ermrich (desde Noviembre 2014)  
 Ostdeutscher Sparkassenverband

Prof. Rudolf Faltermeier (hasta Noviembre 2014)  
 ehem. Sparkassenverband Bayern

Wilhelm Gans, Deutscher Sparkassen Verlag GmbH

Dr. h.c. Helmut Geiger  
 ehem. Deutscher Sparkassen- und Giroverband

Martin Grapentin  
 ehem. Landessparkasse zu Oldenburg

Artur Grzesiek, Sparkasse KölnBonn

Josef Hastrich, Kreissparkasse Köln

Manfred Hegedüs, Sparkasse Allgäu

Prof. Dr. Hans-Günter Henneke  
 Deutscher Landkreistag

Horst Herrmann, Kreissparkasse Saarlouis

Horst Hoffmann (hasta Noviembre 2014)  
 ehem. Sparkasse Südliche Weinstraße Landau

Joachim Hoof, Ostsächsische Sparkasse Dresden

Michael Horn, Landesbank Baden-Württemberg

Mag. Michael Ikrath (desde Noviembre 2014)  
 Österreichischer Sparkassenverband

Dr. Arno Junke, Verband öffentlicher Versicherer

Werner Klebe  
 ehem. Sparkassen- und Giroverband Hessen-Thüringen

Dr. Wilhelm Kraetschmer (hasta Abril 2014)  
 Österreichischer Sparkassenverband

Hans Martz, Sparkasse Essen

Siegmar Müller, Sparkasse Germersheim-Kandel

Klaus-Jörg Mulfinger (desde Noviembre 2014)  
 Landesbank Hessen-Thüringen

Nicolaus Newiger, Deutsche Leasing AG

Manfred Oster, Sparkasse Ulm

Walter Pache (desde Noviembre 2014)  
 Sparkasse Günzburg-Krumbach

Bettina Poullain, Hamburger Sparkasse AG

Wilfried Röth, Sparkasse Kleve

Frank Sander (desde Noviembre 2014)  
 Kreissparkasse Westerwald

Dr. Karl-Peter Schackmann-Fallis  
 Deutscher Sparkassen- und Giroverband

Peter Schneider  
 Sparkassenverband Baden-Württemberg

Stephan Scholl, Sparkasse Pforzheim Calw

Christoph Schulz, Norddeutsche Landesbank

Werner Thum  
 Stadt- und Kreissparkasse Rothenburg

Dr. h.c. Peter H. Vaupel (hasta Noviembre 2014)  
 ehem. Stadtparkasse Wuppertal

Jürgen Wannhoff  
 Sparkassenverband Westfalen-Lippe

Gunther Wölfges (desde Noviembre 2014)  
 Stadtparkasse Wuppertal

Dr. Edgar Zoller, Bayerische Landesbank

## Junta Directiva y oficina

### JUNTA DIRECTIVA



Heinrich Haasis  
Presidente de la Junta Directiva



Dr. Hans Ulrich Schneider  
Miembro de la Junta Directiva

### DIRECTOR GENERAL



Niclaus Bergmann

### OFICINA

Ferdinand Feldgen, Director General adjunto  
Thorsten Bosker  
Nicole Brand  
Dr. Jürgen Engel  
Monika Ferlein  
Matthias Fohs, Jefe de Sección  
Stephanie Hagemann, Jefa de Sección  
Julia Hartl  
Christina Hatziliadou  
Stefan Henkelmann, Jefe de Sección  
Christina Heuft  
Annika Jung  
Brigitte Kurscheidt  
Elisabeth Lamm  
Christina Larres  
Carina Lau  
Cornelia Müller  
Monika Nurkewitz-Munsteiner  
Natalia Polischuk  
Inka Rank  
Dr. Ilonka Rühle, Jefa de Sección  
Annika Schäfer  
Rita Techner  
Gerd Weißbach (Oficina México)

## Miembros de la Sparkassenstiftung für internationale Kooperation

### SPARKASSEN/CAJAS DE AHORRO

#### Sparkassenverband Baden-Württemberg

Sparkassenverband Baden-Württemberg  
Kreissparkasse Ostalb, Aalen  
Sparkasse Zollernalb, Balingen  
Kreissparkasse Biberach  
Kreissparkasse Böblingen  
Sparkasse Kraichgau, Bruchsal  
Sparkasse Bühl  
Sparkasse Engen-Gottmadingen  
Kreissparkasse Esslingen-Nürtingen  
Sparkasse Freiburg-Nördlicher Breisgau  
Kreissparkasse Freudenstadt  
Sparkasse Bodensee, Friedrichshafen  
Sparkasse Gengenbach  
Kreissparkasse Göppingen  
Sparkasse Haslach-Zell  
Sparkasse Heidelberg  
Kreissparkasse Heilbronn  
Sparkasse Karlsruhe Ettlingen  
Sparkasse Hanauerland, Kehl  
Sparkasse Hohenlohekreis, Künzelsau  
Sparkasse Lörrach-Rheinfelden  
Kreissparkasse Ludwigsburg  
Sparkasse Rhein Neckar Nord, Mannheim  
Sparkasse Neckartal-Odenwald, Mosbach  
Sparkasse Markgräflerland, Müllheim  
Sparkasse Pforzheim Calw  
Sparkasse Pfullendorf-Meißkirch  
Kreissparkasse Ravensburg  
Kreissparkasse Reutlingen  
Kreissparkasse Rottweil  
Sparkasse Schwäbisch Hall-Crailsheim,  
Schwäbisch Hall  
Sparkasse St. Blasien  
Sparkasse Singen-Radolfzell  
Sparkasse Staufeu-Breisach  
Sparkasse Hochschwarzwald, Titisee-Neustadt  
Kreissparkasse Tübingen  
Kreissparkasse Tuttlingen  
Sparkasse Ulm  
Sparkasse Schwarzwald-Baar, Villingen-  
Schwenningen

Kreissparkasse Waiblingen  
Sparkasse Wolfach

#### Sparkassenverband Bayern

Sparkasse Aschaffenburg-Alzenau  
Stadtsparkasse Augsburg  
Sparkasse Bad Neustadt a.d. Saale  
Sparkasse Bad Tölz-Wolfratshausen  
Sparkasse Dachau  
Sparkasse Donauwörth  
Kreis- und Stadtsparkasse Erding-Dorfen  
Sparkasse Fürstenfeldbruck  
Sparkasse Fürth  
Kreissparkasse Garmisch-Partenkirchen  
Sparkasse Günzburg-Krumbach  
Kreissparkasse Höchststadt  
Kreis- und Stadtsparkasse Kaufbeuren  
Sparkasse Allgäu, Kempten  
Sparkasse Kulmbach-Kronach  
Sparkasse Memmingen-Lindau-Mindelheim  
Kreissparkasse Miesbach-Tegernsee  
Kreissparkasse München Starnberg Ebersberg  
Stadtsparkasse München  
Sparkasse Nürnberg  
Sparkasse Rosenheim-Bad Aibling  
Sparkasse Mittelfranken-Süd, Roth  
Stadt- und Kreissparkasse Rothenburg  
Kreissparkasse Schongau  
Sparkasse Schweinfurt  
Sparkasse Mainfranken, Würzburg

#### Hanseatischer Sparkassen- und Giroverband

Die Sparkasse Bremen AG  
Hamburger Sparkasse AG

#### Sparkassen- und Giroverband Hessen-Thüringen

Sparkasse Bad Hersfeld-Rotenburg  
Taunus Sparkasse, Bad Homburg v. d. Höhe  
Sparkasse Bensheim  
Sparkasse Darmstadt  
Sparkasse Dillenburg  
Wartburg-Sparkasse, Eisenach  
Sparkasse Odenwaldkreis, Erbach  
Sparkasse Mittelthüringen, Erfurt

Frankfurter Sparkasse  
Sparkasse Oberhessen, Friedberg  
Kreissparkasse Gelnhausen  
Sparkasse Gera-Greiz  
Kreissparkasse Gotha  
Stadtsparkasse Grebenstein  
Sparkasse Dieburg, Groß-Umstadt  
Sparkasse Hanau  
Sparkasse Starkenburg, Heppenheim  
Kreissparkasse Hildburghausen  
Sparkasse Arnstadt-Ilmenau  
Sparkasse Jena  
Kasseler Sparkasse  
Sparkasse Waldeck-Frankenberg, Korbach  
Kreissparkasse Limburg  
Sparkasse Marburg-Biedenkopf  
Kreissparkasse Nordhausen  
Kreissparkasse Saale-Orla, Schleiz  
Sparkasse Langen-Seligenstadt  
Kyffhäusersparkasse, Artern-Sondershausen  
Sparkasse Wetzlar  
Nassauische Sparkasse, Wiesbaden  
Kreissparkasse Eichsfeld, Worbis

#### **Sparkassenverband Niedersachsen**

Sparkasse Aurich-Norden  
Stadtsparkasse Bad Pyrmont  
Stadtsparkasse Barsinghausen  
Weser-Elbe Sparkasse, Bremerhaven  
Stadtsparkasse Cuxhaven  
Sparkasse Duderstadt  
Sparkasse Einbeck  
Sparkasse Göttingen  
Sparkasse Goslar/Harz  
Sparkasse Harburg-Buxtehude, Hamburg  
Stadtsparkasse Hameln  
Sparkasse Hannover  
Sparkasse Münden, Hannoversch-Münden  
Sparkasse LeerWittmund  
Sparkasse Nienburg  
Landessparkasse zu Oldenburg  
Sparkasse Osnabrück  
Sparkasse Osterode am Harz  
Kreissparkasse Peine

Sparkasse Schaumburg, Rinteln  
Kreissparkasse Soltau  
Kreissparkasse Stade  
Sparkasse Stade-Altes Land  
Kreissparkasse Walsrode  
Sparkasse Wilhelmshaven  
Stadtsparkasse Wunstorf

#### **Ostdeutscher Sparkassenverband**

Erzgebirgssparkasse, Annaberg-Buchholz  
Kreissparkasse Anhalt-Bitterfeld, Bitterfeld-Wolfen  
Sparkasse Jerichower Land, Burg  
Sparkasse Chemnitz  
Sparkasse Spree-Neiße, Cottbus  
Stadtsparkasse Dessau, Dessau-Roßlau  
Kreissparkasse Döbeln  
Ostsächsische Sparkasse Dresden  
Sparkasse Barnim, Eberswalde  
Sparkasse Oder-Spree, Frankfurt/Oder  
Sparkasse Vorpommern, Greifswald  
Sparkasse Muldentäl, Grimma  
Saalesparkasse, Halle (Saale)  
Stadt- und Kreissparkasse Leipzig  
Sparkasse Mansfeld-Südharz, Lutherstadt Eisleben  
Sparkasse Wittenberg, Lutherstadt Wittenberg  
Stadtsparkasse Magdeburg  
Sparkasse Ostprignitz-Ruppin, Neuruppin  
Sparkasse Mecklenburg-Strelitz, Neustrelitz  
Sparkasse Uecker-Randow, Pasewalk  
Sparkasse Vogtland, Plauen  
Mittelbrandenburgische Sparkasse in Potsdam  
Sparkasse Uckermark, Prenzlau  
Sparkasse Prignitz, Pritzwalk  
Sparkasse Meißen, Riesa  
Sparkasse Altmarkt West, Salzwedel  
Stadtsparkasse Schwedt  
Salzlandsparkasse, Staßfurt  
Kreissparkasse Stendal  
Sparkasse Märkisch-Oderland, Strausberg  
Müritz-Sparkasse, Waren  
Harzsparkasse, Wernigerode  
Sparkasse Burgenlandkreis, Zeitz  
Sparkasse Oberlausitz-Niederschlesien, Zittau

**Rheinischer Sparkassen- und Giroverband**

Sparkasse Aachen  
 Stadtparkasse Bad Honnef  
 Sparkasse Dinslaken-Voerde-Hünxe  
 Sparkasse Düren  
 Kreissparkasse Düsseldorf  
 Stadtparkasse Düsseldorf  
 Sparkasse Duisburg  
 Stadtparkasse Emmerich-Rees  
 Kreissparkasse Heinsberg, Erkelenz  
 Sparkasse Essen  
 Kreissparkasse Euskirchen  
 Verbandssparkasse Goch-Kevelaer-Weeze  
 Stadtparkasse Haan  
 Sparkasse Kleve  
 Kreissparkasse Köln  
 Sparkasse KölnBonn  
 Sparkasse Krefeld  
 Sparkasse Leverkusen  
 Stadtparkasse Mönchengladbach  
 Sparkasse Mülheim a. d. Ruhr  
 Sparkasse Neuss  
 Sparkasse Radevormwald-Hückeswagen  
 Stadtparkasse Remscheid  
 Sparkasse Straelen  
 Sparkasse Hilden Ratingen Velbert  
 Stadtparkasse Wermelskirchen  
 Verbands-Sparkasse Wesel  
 Sparkasse der Homburgischen Gemeinden, Wiehl  
 Stadtparkasse Wuppertal

**Sparkassenverband Rheinland-Pfalz**

Kreissparkasse Altenkirchen  
 Sparkasse Rhein-Haardt, Bad Dürkheim  
 Kreissparkasse Westerwald, Bad Marienberg  
 Kreissparkasse Ahrweiler, Bad Neuenahr-Ahrweiler  
 Sparkasse Mittelmosel, Bernkastel-Kues  
 Kreissparkasse Bitburg-Prüm  
 Kreissparkasse Kaiserslautern  
 Sparkasse Germersheim-Kandel  
 Sparkasse Koblenz  
 Kreissparkasse Kusel  
 Sparkasse Südliche Weinstraße Landau  
 Sparkasse Vorderpfalz, Ludwigshafen

Kreissparkasse Mayen  
 Sparkasse Neuwied  
 Sparkasse Südwestpfalz, Pirmasens  
 Kreissparkasse Rhein-Hunsrück, Simmern  
 Sparkasse Trier

**Sparkassenverband Saar**

Kreissparkasse Saarpfalz, Homburg/Saar  
 Sparkasse Merzig-Wadern  
 Sparkasse Neunkirchen  
 Sparkasse Saarbrücken  
 Kreissparkasse Saarlouis  
 Kreissparkasse St. Wendel

**Sparkassen- und Giroverband für Schleswig-Holstein**

Sparkasse Hohenwestedt  
 Sparkasse zu Lübeck AG  
 Stadtparkasse Wedel

**Sparkassenverband Westfalen-Lippe**

Sparkasse Attendorn-Lennestadt-Kirchhundem  
 Sparkasse Wittgenstein, Bad Berleburg  
 Sparkasse Bergkamen-Bönen  
 Sparkasse Bielefeld  
 Stadtparkasse Blomberg/Lippe  
 Stadtparkasse Bocholt  
 Sparkasse Bochum  
 Sparkasse Bottrop  
 Sparkasse Burbach-Neunkirchen  
 Stadtsparkasse Delbrück  
 Sparkasse Dortmund  
 Sparkasse Westmünsterland, Dülmen  
 Sparkasse Ennepetal-Breckerfeld  
 Sparkasse Finnentrop  
 Stadtparkasse Freudenberg  
 Sparkasse Gelsenkirchen  
 Stadtparkasse Gevelsberg  
 Stadtparkasse Gladbeck  
 Sparkasse Gronau  
 Kreissparkasse Halle (Westfalen)  
 Sparkasse Märkisches Sauerland, Hemer-Menden  
 Sparkasse Herford  
 Herner Sparkasse  
 Stadtparkasse Hilchenbach

Sparkasse Iserlohn  
Sparkasse Lemgo  
Sparkasse Lüdenscheid  
Sparkasse Kierspe-Meinerzhagen  
Zweckverband Sparkasse Meschede  
Sparkasse Minden-Lübbecke  
Sparkasse Münsterland Ost, Münster  
Sparkasse Olpe-Drolshagen-Wenden  
Sparkasse Paderborn-Detmold  
Vereinigte Sparkassen im Märkischen Kreis,  
Plettenberg  
Stadtsparkasse Porta Westfalica  
Sparkasse Vest Recklinghausen  
Stadtsparkasse Rheine  
Sparkasse Rietberg  
Sparkasse Siegen  
Sparkasse Soest  
Stadtsparkasse Wetter

#### **FEDERACIONES**

Deutscher Sparkassen- und Giroverband e.V.,  
Berlin und Bonn  
Sparkassenverband Baden-Württemberg,  
Stuttgart  
Sparkassenverband Bayern, München  
Hanseatischer Sparkassen- und Giroverband,  
Hamburg  
Sparkassen- und Giroverband Hessen-Thüringen,  
Frankfurt a. M. und Erfurt  
Sparkassenverband Niedersachsen, Hannover  
Ostdeutscher Sparkassenverband, Berlin  
Rheinischer Sparkassen- und Giroverband,  
Düsseldorf  
Sparkassenverband Rheinland-Pfalz, Mainz  
Sparkassenverband Saar, Saarbrücken  
Sparkassen- und Giroverband für Schleswig-  
Holstein, Kiel  
Sparkassenverband Westfalen-Lippe, Münster  
Verband der Deutschen Freien Öffentlichen  
Sparkassen e.V., Bremen  
Verband öffentlicher Versicherer, Düsseldorf

#### **LANDESBANKEN/GIROZENTRALEN**

DekaBank Deutsche Girozentrale, Frankfurt a. M.  
und Berlin  
Landesbank Baden-Württemberg, Stuttgart,  
Karlsruhe, Mainz und Mannheim  
Bayerische Landesbank, München  
Landesbank Berlin AG, Berlin  
Bremer Landesbank Kreditanstalt Oldenburg –  
Girozentrale –, Bremen  
Landesbank Hessen-Thüringen Girozentrale,  
Frankfurt a. M. und Erfurt  
Nord/LB Norddeutsche Landesbank Girozentrale,  
Hannover, Braunschweig und Magdeburg  
Landesbank Saar, Saarbrücken

#### **LANDESHAUSPARKASSEN**

Bundesgeschäftsstelle Landesbausparkassen,  
Berlin  
LBS Landesbausparkasse Baden-Württemberg,  
Stuttgart und Karlsruhe  
LBS Norddeutsche Landesbausparkasse, Berlin –  
Hannover  
LBS Ostdeutsche Landesbausparkasse AG,  
Potsdam  
LBS Westdeutsche Landesbausparkasse, Münster

#### **OTRAS FEDERACIONES E INSTITUCIONES NACIONALES E INTERNACIONALES Y DEMÁS MIEMBROS**

Europäische Sparkassenvereinigung, Brüssel  
Österreichischer Sparkassenverband, Wien  
Deutsche Leasing AG, Bad Homburg v. d. Höhe  
Deutscher Sparkassen Verlag GmbH, Stuttgart  
SIZ GmbH, Bonn  
S-International Business GmbH + Co. KG,  
Augsburg  
Deutscher Städtetag, Köln und Berlin  
Deutscher Landkreistag, Berlin

Propiedad intelectual en las fotografías:

S. 3 + 6 © S-Finanzgruppe

S. 8 + 11 © Sparkasse Oberlausitz-Niederschlesien

Otras Fotos: Philip Ruopp (© Sparkassenstiftung)  
y Sparkassenstiftung

