



# Gobierno Corporativo

en instituciones  
microfinancieras

Pasquale Di Benedetto,  
Ira W. Lieberman  
y Laura Ard



**GRUPO BANCO MUNDIAL**

El gobierno afecta la manera en la que se dirige, administra y/o controla una organización. Un buen gobierno puede recorrer un largo camino en la preparación de una MFI para mejorar el manejo de los riesgos que son una parte inherente de la gestión de una MFI. La toma de riesgos es el corazón de la intermediación financiera y la Junta Directiva es en definitiva el responsable del nivel del riesgo asumido por la institución.

# GOBIERNO CORPORATIVO EN INSTITUCIONES MICROFINANCIERAS

Pasquale Di Benedetto,  
Ira W. Lieberman  
y Laura Ard

© 2015 Banco Internacional para la Reconstrucción y el Desarrollo  
El Banco Mundial 1818 H Street NW, Washington DC 20433  
Teléfono: 202-473-1000  
Internet: [www.worldbank.org](http://www.worldbank.org)

Este trabajo es un producto del personal del Banco Mundial con contribuciones externas. Los descubrimientos, interpretaciones y conclusiones expresadas en este trabajo no reflejan necesariamente los puntos de vista del Banco Mundial, de su Junta Directiva o de los gobiernos que ellos representan.

El Banco Mundial no garantiza la exactitud de la información incluida en este trabajo. Los límites, colores, denominaciones y demás información que se muestre en algún mapa de este trabajo no implican ningún juicio por parte del Banco Mundial relacionado con el estado legal de algún territorio o la aceptación de dichos límites.

### **Derechos y Autorizaciones**

El material contenido en este trabajo está sujeto a derechos de autor. Debido a que el Banco Mundial promueve la diseminación de su conocimiento, este trabajo podrá ser reproducido, total o parcialmente, para efectos no comerciales siempre que se de toda la atribución del mismo.

Cualquier consulta sobre los derechos y licencias, incluidos los derechos subsidiarios, deberán estar dirigidas a la Oficina del Editor, el Banco Mundial, 1818 H Street NW, Washington, DC 20433, USA; fax: 202-522-2422; correo electrónico: [pubrights@worldbank.org](mailto:pubrights@worldbank.org).

El Banco Mundial

Diseño Gráfico: Miki Fernández, [miki@ultradesigns.com](mailto:miki@ultradesigns.com)

---

**Le agradecemos a la Fundación Calmeadow por su soporte en la publicación de este documento**

---

## PRÓLOGO

**Debido a que las instituciones microfinancieras (MFI) crecen y se tornan comerciales, el gobierno apropiado de las MFI se vuelve cada vez más importante. La literatura y los foros actuales de microfinanzas no se dirigen de manera suficiente al gobierno de MFI. El tema no es tan “interesante” como la banca móvil o electrónica, el desarrollo de nuevos productos o la crisis crediticia. El buen gobierno de las MFI aún juega un papel crucial en el desarrollo de productos, en el avance tecnológico y más importante, en la gestión de crisis.**

El Gobierno afecta la manera en la que se dirige, administra o controla una organización. Un buen gobierno puede recorrer un largo camino en la preparación de una MFI para mejorar la gestión de los riesgos que son una parte inherente de la gestión de una MFI. La toma de riesgos es el corazón de la intermediación financiera y la Junta Directiva es en definitiva la responsable del nivel de riesgo asumido por la institución.

Las Juntas deberían tomar decisiones que resultarán en la salud financiera y organizacional, una misión enfocada, y asegurar la reputación internacional y el posicionamiento en el mercado. La junta no solo nombra y revisa el rendimiento del GERENTE GENERAL sino que también debería decidir qué oportunidades comerciales se deben seguir, qué nichos de mercado son de interés, qué productos se deben introducir y qué políticas y procesos soportan de mejor manera a la organización. Y debido a que la complejidad operacional y de toma de decisiones de las MFI ha aumentado, la importancia de un buen gobierno de las MFI también lo ha hecho. La complejidad creciente de las MFI está ejemplificada en:

- Ya que las MFI han aumentado, su gestión se ha vuelto más compleja debido a una mayor divulgación, a la diversificación de productos y la entrada en diferentes mercados.
- Muchas MFI se han transformado en entidades reguladas y se enfrentan a los requisitos regulatorios asociados con dicha transformación.
- El aumento y la transformación requiere una financiación adicional y heterogénea y la prudencia financiera y orientación que esto implica.
- Las organizaciones MFI multinacionales (tanto mundiales como regionales) enfrentan diferentes estándares de gobierno que requieren una fuerte dirección para mantener enfocada a la organización.
- Las MFI están madurando y muchas instituciones están comenzando a enfrentar asuntos de sucesión por primera vez.

- Las MFI frecuentemente operan en regiones propensas a crisis naturales o socio políticas (Nicaragua, Bosnia, Marruecos e India son ejemplos populares). Durante una crisis, la junta juega un papel crítico para asegurar la viabilidad de la MFI.

“Weathering the Storm” por Daniel Rozas y “Fracasos en Microfinanzas” por Beatriz Marulanda y otros han documentado las fallas institucionales a lo largo de la industria mundial microfinanciera. La lección cardinal en todos los casos, es que el buen gobierno de las MFI podría haber prevenido o mitigado las crisis que estas MFI enfrentan. En la mayoría de los casos, ellos hubieran podido prevenir por completo el fracaso.

Las MFI necesitan aprender de las experiencias de sus pares que lucharon antes que ellas. Las instituciones de desarrollo y los inversionistas privados están posicionados únicamente para promover a las MFI a que lo hagan. Al tener una participación social sustancial, estos inversionistas juegan un papel prominente en las juntas de las MFI. Pero antes que los inversionistas y las partes interesadas puedan impulsar prácticas de mejor gobierno, ellos deben reconocer e internalizar primero la razón por la cual el buen gobierno es importante, particularmente para una industria que está madurando rápidamente.

Este documento de antecedentes en gobierno microfinanciero busca promover en gran medida nuestro pensamiento en la industria relacionado con las razones por las cuales el gobierno es de tal importancia crítica para las MFI, ahora más que nunca. Esperamos que esto pueda arrojar algo de luz en las áreas que anteriormente podrán haber pasado desapercibidas y que impulse a las partes interesadas de las MFI, a las DFI y MIV para poner más atención al gobierno; a su vez, que anime a las MFI a mejorar sus principios de gobierno.

**Alex Silva**  
Calmeadow  
Mayo 2015

## ABREVIATURAS

<b>BANEX</b>	Banco del Éxito, Nicaragua
<b>BRI</b>	Banco Rakyat de Indonesia
<b>BIO</b>	Banco de Inversión Belga para Países en Desarrollo
<b>BRAC</b>	Comité de Avance Rural de Bangladesh
<b>CEO</b>	Director General
<b>CGAP</b>	Grupo Consultivo de Ayuda a la Población Pobre
<b>CMEF</b>	Consejo de Fondos de Capital en Microfinanzas
<b>DFI</b>	Institución Financiera de Desarrollo
<b>EBL</b>	Banco de Capital Limitado de Kenia
<b>FINCA</b>	Fundación para la Asistencia Comunitaria Internacional
<b>FMO</b>	Banco de Desarrollo Empresarial, Holanda
<b>IIC</b>	Corporación Interamericana de Inversiones en IADB
<b>FMI</b>	Fondo Monetario Internacional
<b>KEP</b>	Programa Empresarial de Kosovo
<b>KfW</b>	Kreditanstalt für Wiederaufbau, Banco de Desarrollo Alemán
<b>K-Rep Bank</b>	Banco Comercial de Kenia, conocido anteriormente como Programa Empresarial Rural de Kenia
<b>MD</b>	Director Administrativo
<b>MFX</b>	Intercambio Microfinanciero
<b>MFI</b>	Instituciones Microfinancieras
<b>MIS</b>	Sistema de Gestión de la Información
<b>MIV</b>	Vehículo de Inversión Microfinanciero
<b>MIX</b>	Intercambio de Información Microfinanciera
<b>MicroRate</b>	Agencia Calificadora para las MFI
<b>NBFI</b>	Instituciones Financieras no Bancarias
<b>ONG</b>	Organización no Gubernamental
<b>OFMAX</b>	Comité de Oxford para el Socorro de la Hambruna
<b>PROMIFIN</b>	Programa Regional de América Central para Mejorar los Servicios Financieros para poblaciones de bajos ingresos
<b>PROPARCO</b>	Sucursal de la Agencia de Desarrollo Francesa dedicada a las Microfinanzas
<b>SIFEM</b>	El Fondo de Inversión Suizo para Mercados Emergentes
<b>SMART</b>	La Campaña SMART para promover la inversión responsable
<b>SKS</b>	Microfinance Limited
<b>PYME</b>	Pequeñas y Medianas Empresas

# TABLA DE CONTENIDO

## INTRODUCCIÓN ¿POR QUÉ DEBERÍAMOS ESTAR PREOCUPADOS POR EL GOBIERNO CORPORATIVO EN LAS MICROFINANZAS? 6

## LA EVOLUCIÓN DEL SECTOR MICROFINANCIERO 9

- A. Evolución Histórica 9
- B. Características de las Microfinanzas 16

## TIPOLOGÍAS INSTITUCIONALES EN LA INDUSTRIA MICROFINANCIERA 15

## GOBIERNO CORPORATIVO: CÓMO SE INVOLUCRA EN LAS MFI A MEDIDA QUE SU ESTRUCTURA Y PROPIEDAD CAMBIAN 17

- A. La Junta 17
- B. Responsabilidad Social: El Papel de la Junta y la Gerencia 18
- C. Planes de Sucesión: El Papel de la Junta y la Gerencia 19
- D. Administración del Riesgo de las MFI: Seis Retos Recurrentes 20
- E. Retos de gestión de riesgo 20

## FACTORES EXTERNOS QUE INFLUENCIAN EL GOBIERNO 32

## CONCLUSIONES: RESPUESTAS DE LA INDUSTRIA A LOS RETOS DE GOBIERNO 34

- A. Actividades de Gobierno en el Sector 34
- B. Sigüientes Pasos Propuestos 35

## APÉNDICE: QUÉ HACE INSTITUCIONES EXCELENTES EN MICROFINANZAS 36

Anexo I: Encuesta Consolidada para Instituciones de Microfinanzas e Instituciones Financieras no Bancarias 39

## INTRODUCCIÓN

¿Por qué deberíamos estar preocupados por el gobierno corporativo en las microfinanzas?



El mercado actual de las microfinanzas se ve mucho más diferente que el mercado del año 2007. A pesar de la crisis financiera mundial, el sector duplicó su tamaño pasando principalmente de ser un mercado manejado por ONG a un mercado cada vez más dominado por instituciones reguladas; experimentó una fuerte expansión de servicios de ahorro y realizó sus primeras cotizaciones en bolsa y sus primeras fusiones. Las microfinanzas están mostrando los signos de una industria madura. También soportó su primera desaceleración mundial, vivió varias crisis de mercado importantes y actualmente está viviendo una crisis de percepciones y confianza sobre si las microfinanzas están realmente ayudando a aliviar la pobreza en primer lugar. Ninguno de estos asuntos existía en el 2007.<sup>1</sup>



Este documento discute el tema del gobierno corporativo de las instituciones microfinancieras (MFI). Esto no significa que el presente tenga la intención de ser exhaustivo; sino que está dirigido a extraer lecciones sobre el gobierno de los estudios de investigación, análisis de datos y estudios de caso sobre fracaso o éxito de las MFI de manera individual.

El gobierno ha sido uno de las materias más desatendidas en el sector microfinanciero. Realmente se ha escrito muy poco acerca de esto y los esfuerzos de varias iniciativas de gobierno han sido fragmentados<sup>2</sup>. Sin embargo, recientemente la atención ha sido dirigida y ha aumentado de manera significativa en temas de gobierno dentro del sector.

¿Por qué de repente se ha vuelto tan urgente discutir sobre el gobierno corporativo en las MFI? En el ambiente más comercializado y expandido de hoy en día, varios factores dan lugar a preocupaciones relacionadas con el gobierno:

### 1. Crecimiento y escala de las MFI

En varios de los países más pobres, tales como México, Bolivia, Perú, Camboya, Bangladesh y Kenia, las MFI se han vuelto sistemáticamente importantes con respecto al servicio y atención de las poblaciones pobres y marginales.

### 2. Surgimiento de vacíos legales y regulatorios

Muchas de las MFI se han transformado, convirtiéndose en bancos de microfinanzas que movilizan depósitos. Las entidades supervisoras del sector bancario necesitan entender cómo regular estas instituciones para asegurar las prácticas correctas de gobierno, para salvaguardar la seguridad y solvencia de estas instituciones y para proteger a los depositantes.

Las crisis recientes en Nicaragua, India, Marruecos, Nigeria y Bosnia señalan que el hacinamiento y el recurso

excesivo de préstamos existentes están comenzando a elevar los riesgos para la industria.

### 3. Riesgos crecientes de la industria

*Riesgo cambiario:* algunas MFI comerciales están pidiendo préstamos a los fondos de deuda internacional en dólares o euros a costos relativamente altos y están asumiendo el riesgo cambiario en caso de una devaluación de su moneda local (nacional).

*Riesgo de diversificación del producto:* las MFI están agregando nuevas líneas de productos y se están alejando de los préstamos de tipo “plain vanilla” de capital de trabajo activos con vencimiento típico de 12 meses o menos. Ellos están agregando pequeños préstamos comerciales, préstamos para la reparación de vivienda y préstamos agrícolas que pueden tener diferentes vencimientos, diferentes términos de pago y diferentes riesgos asociados. En muchos casos, los seguros, las transferencias de dinero, las remesas e incluso la banca móvil están siendo parte de la mezcla. Las juntas de las MFI necesitan ser capaces de evaluar el ajuste estratégico, los requisitos de inversión, los rendimientos potenciales y los riesgos de dichos productos.

*Riesgo político y/u operacional:* los riesgos políticos, tales como la intervención del estado y los movimientos de no pago como se vio en India y Nicaragua, han dañado la reputación del sector. En India, esto ha hecho que varias MFI apenas funcionen y que estén en riesgo financiero, resultando en que millones de clientes estén temporalmente sin acceso a los servicios.

*Riesgos de cliente:* el exceso de préstamos, las altas tasas de interés y las crisis han aumentado la demanda para la protección del cliente y la transparencia en el sector. La campaña SMART es uno de los mejores ejemplos de un esfuerzo para mejorar la protección del cliente mientras se aumenta la concientización del impacto social. Las juntas de las MFI se están sintiendo presionadas para supervisar el rendimiento de su organización de una manera más cercana con respecto a la protección del cliente, a la transparencia de precios y al impacto social, así como el rendimiento financiero y operacional.

### 4. Diversificación de la estructura y tipo de la MFI

Varios grupos o redes se han expandido sustancialmente al punto en que son sistemáticamente importantes para el sector. Normalmente, el gobierno deberá ser

<sup>1</sup> “Role Reversal II Learning to Wield the Double Edged Sword” MicroRate, Octubre de 2001, página 4.

<sup>2</sup> Kate McKee, “Equity Investors Missing Opportunity to Influence Governance in Microfinance,” CGAP Nota de Enfoque, Mayo 20 de 2012, es el primer documento sustancial que Consultative Group to Assist the Poor (CGAP) ha publicado sobre este tema. Council of Microfinance Equity Funds (CMEF) publicó pautas de gobierno para sus fondos miembro en el año 2005 y las ha actualizado ante los cambios en la industria tales como el creciente énfasis en la transparencia y la protección social para los clientes microfinancieros.

críticamente examinado a nivel de institución individual, pero en diferentes países, los grupos se han expandido y se han convertido en instituciones transnacionales. Este es el caso de redes de organizaciones no gubernamentales (ONG), tales como Foundation for International Community Assistance (FINCA, hoy en día una compañía holding) y Advancement Committee (BRAC) (Bangladesh), ACP (la compañía holding matriz para Mi Banco, Perú) y Equity Bank (Kenia).

Las instituciones ubicadas en el sector social, tales como Care International, Save the Children y Oxford Committee for Famine Relief (OXFAM), han desarrollado actividades microfinancieras sustanciales. La forma en la que ellos separan los servicios sociales de los financieros y la forma en la que ellos administran estas líneas distintivas de negocio, son importantes. La manera en que estos grupos diversos proporcionan apoyo de gobierno a su gran red de afiliadas o subsidiarias y la manera en la que ellas se gobiernan a sí mismas son importantes no sólo para sus clientes sino para todo el sector.

## 5. Entrada de nuevos inversionistas institucionales

En los últimos 10 años o más, 70 fondos de deuda y 30 fondos de capital, principalmente con una mezcla de instituciones financieras públicas de desarrollo (DFI) e inversionistas privados, han emergido y están requiriendo que se le preste más atención a la calidad del gobierno de las MFI.

## 6. El doble rasero

Las microfinanzas se ven teniendo un propósito social importante, que proporciona los recursos para trabajadores pobres con el fin de buscar oportunidades de autoempleo o de construir una microempresa que proporcione un soporte básico a la familia. Los bancos de microfinanzas regulados también les permiten a los clientes tener un lugar seguro para ahorrar. Por lo tanto, el rendimiento de las MFI no debería ser juzgado únicamente en una base financiera ni operacional sino también con respecto al impacto social en el alivio de la pobreza y la creación de oportunidades de empleo. Las MFI entonces tienen un doble rasero, y las juntas directivas necesitan tener una supervisión del desempeño de cada MFI respecto de su impacto social.

Este documento está organizado de la siguiente manera: esta introducción está seguida de un manual básico de la industria y de la evolución del sector microfinanciero. Nosotros entonces examinamos la estructura de la industria microfinanciera (a) las ONG, cooperativas, uniones de crédito y vehículos comerciales; la forma en que difieren y la razón de porqué el gobierno corporativo difiere de acuerdo con la naturaleza de la MFI; y (b) las grandes redes, grupos de inversión y de holding bancario y grupos de servicios sociales y religiosos. Nosotros entonces consideramos cómo evoluciona el gobierno corporativo y cómo se desarrolla en las MFI según su estructura y propiedad cambia. Esto es seguido por una examinación de los asuntos recurrentes y riesgos crecientes en la industria microfinanciera. Nosotros concluimos con una mirada a las respuestas de los gobiernos, inversionistas y de la industria misma a estos asuntos y riesgos, y proponemos unos pasos a seguir. ■

# La evolución del sector microfinanciero

## A. Evolución Histórica

En 1995, cuando se fundó Consultative Group to Assist the Poor (CGAP)<sup>3</sup>, si la gente sabía algo acerca del sector, sabía algo de Grameen Bank (Bangladesh). En ese momento, a excepción de Bank Rakyat Indonesia y de Banco Sol (Bolivia), la mayoría de las MFI eran pequeñas ONG, enfocadas en un nivel regional y con operación en un país específico. Ellos proporcionaban principalmente préstamos para capital de trabajo a los trabajadores pobres y casi ninguna de estas instituciones movilizó depósitos. Las excepciones Bank Rykat Indonesia (BRI) el cual movilizó ahorros por medio de su sistema Uni Desa (unidades de pueblo) y Grameen Bank, el cual requería que un porcen-

taje del préstamo se guardara en un depósito como una forma de garantía; los llamados “depósitos forzados” representando del 10 a 15% del capital del préstamo.

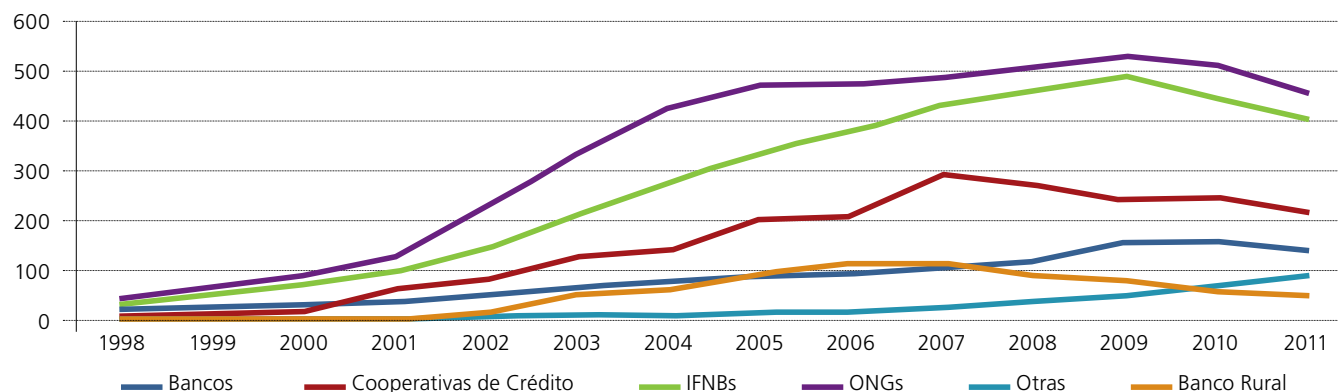
Para el 2006, había cerca de 199 MFI reguladas con carteras de valores de US\$8.700 millones y 11 millones de clientes. Veinte o más instituciones tenían cerca de 100.000 prestatarios y otras 20 tenían activos de cerca de \$100 millones. Las ONG estaban aún lejos de ser superadas en número por las instituciones reguladas, pero el curso se estaba yendo hacia instituciones reguladas y plenamente sostenibles. Para el 2008, 619 MFI se transformaron de las cuales 310 representaban el 98 por ciento de los activos bajo regulación en la industria.<sup>4</sup>

A partir del 2000 hasta el 2011, el número de prestatarios microfinancieros, con base en las instituciones que reportaban a Microfinance Information Exchange (MIX), aumentó de 10,8 millones a 94,3 millones (Gráfica 2),

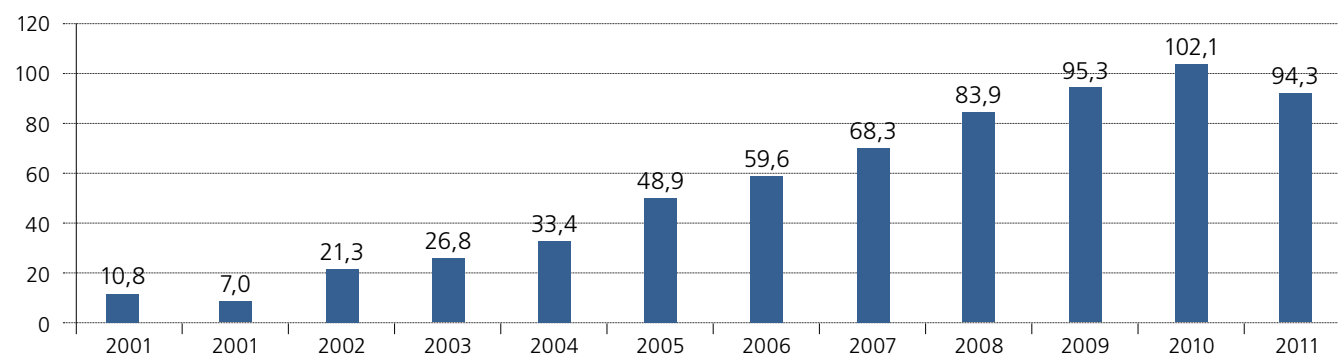
<sup>3</sup> El CGAP es un secretariado microfinanciero ubicado dentro del Banco Mundial, el cual representa algunas de las 29 instituciones y fundaciones donantes. Inicialmente proporcionó becas para el fortalecimiento de la capacidad a las MFI. Así mismo, desarrolló documentos sobre mejores prácticas para el sector. A partir del año 2000, ha sido principalmente una institución basada en el conocimiento. CGAP tiene una institución afiliada, el MIX Market, la cual alberga una base de datos que es una fuente abierta de información para los analistas de la industria y para la investigación en el sector.

<sup>4</sup> Preetesh Kantak, “Growth in Commercial Microfinance: 2005-2008,” Council of Microfinance Equity Funds, Invierno del 2011.

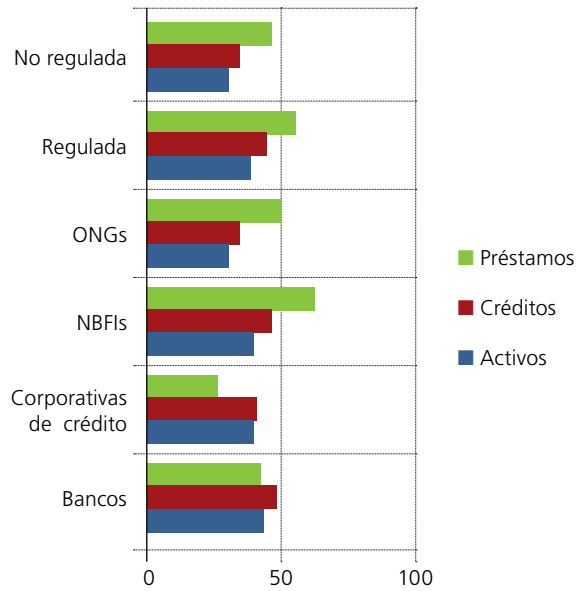
**Gráfica 1: Conteo de las MFI (1998-2011)**



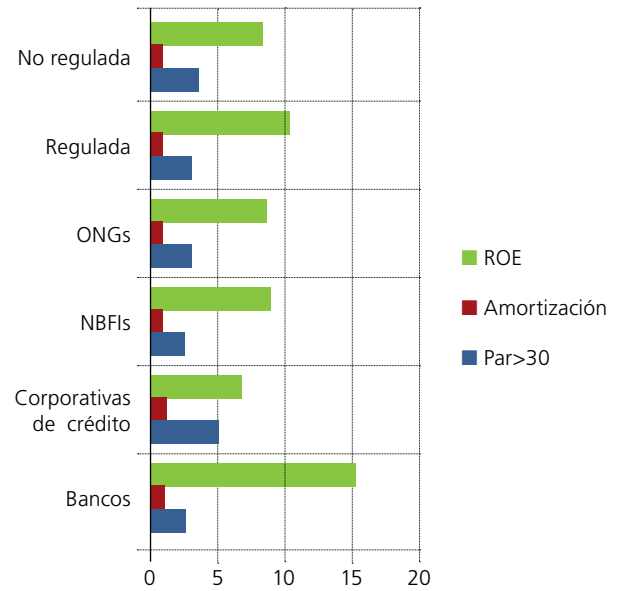
**Gráfica 2: Prestatarios Microfinancieros (millones)**



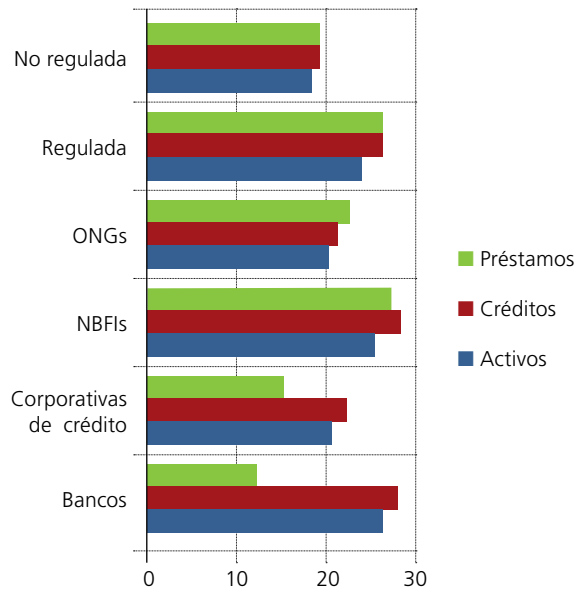
Gráfica 3: Aumento de Porcentaje entre 1998-2006



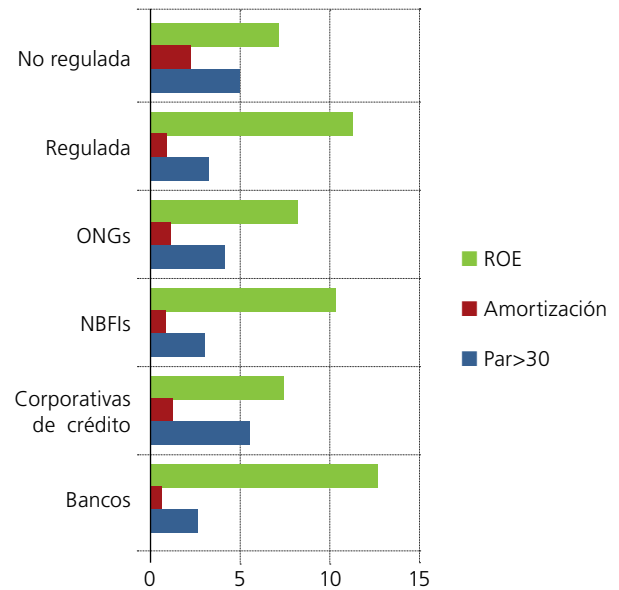
Gráfica 4: Aumento de Porcentaje entre 1998-2006



Gráfica 5: Aumento de Porcentaje entre 2007-2009



Gráfica 6: Aumento de Porcentaje entre 2007-2009



una indicación de la habilidad de las MFI para aumentar y para obtener un crecimiento general en el sector.<sup>5</sup>

En efecto, el mercado microfinanciero se ha expandido y ha profundizado sus operaciones a lo largo de diferentes tipos de instituciones en los últimos 15 años. La industria de las MFI soportó la crisis financiera mundial de 2007 de manera adecuada: los créditos, préstamos y la devolución

de activos siguieron aumentando y las amortizaciones siguieron con el mismo ritmo anterior al 2007. Las Gráficas 3 a la 6 ilustran el rendimiento de la industria sobre la década de 1998 a 2009 y están divididas en dos periodos, 1998 a 2006 y 2007 a 2009.<sup>6</sup>

<sup>5</sup> Información obtenida de MIX, la cual es una organización de información centralizada escogida por las MFI para reportar la información financiera y estadística.

<sup>6</sup> Gabriel Di Bella, "The Impact of the Global Financial Crisis on Microfinance and Policy Implications", (Fondo Monetario Internacional (FMI) Documento de Trabajo WP/11/175, Julio de 2011, p. 13.

<sup>7</sup> *Ibid.*, 13.

Tabla 1: Rendimiento de MFI por Región desde 1998 al 2009<sup>7</sup>

1998-2006	Todo	África Subsahariana	Asia-Pacífico	América Central	Sur América	Europa Occidental	Oriente Medio y Asia Central
Activos %	36,0	34,8	36,1	31,7	33,5	43,9	36,8
Otorgamiento de préstamos %	39,9	40,8	38,4	33,1	34,5	49,0	52,1
Solicitud de préstamos %	51,7	40,9	49,2	51,0	43,6	52,0	76,8
PAR > 30	3,3	4,3	3,6	4,2	4,1	1,2	1,7
Castigos %	1,0	1,4	0,9	1,4	1,2	0,6	0,6
ROE	9,8	4,5	11,8	13,6	12,0	9,1	6,0
2007-2009							
Activos %	21,9	22,2	28,0	10,2	29,2	17,3	19,7
Otorgamiento de préstamos %	23,7	24,1	28,6	9,7	27,8	16,2	25,4
Solicitud de préstamos %	23,3	21,7	34,9	10,8	22,6	18,4	25,9
PAR > 30	3,9	5,7	3,7	6,7	3,5	3,4	2,2
Castigos %	1,2	1,8	0,5	2,3	1,2	1,3	0,7
ROE	9,7	6,4	14,0	7,3	11,7	4,8	12,5

Fuente: Gabriel Di Bella, IMF y datos MIX Market

El sector también se ha profundizado a nivel regional. Todas las regiones han experimentado un crecimiento en los activos MFI, el otorgamiento de préstamos, la solicitud de préstamos y castigos se han mantenido estables (Tabla 1).

Los fondos de inversión que se especializan en microfinanzas también han comenzado a emerger. Desde 1995 con un fondo de inversión, ProFund, para el 2008 había por lo menos 30 fondos de capital y 70 fondos de capital subordinado, y algunos grupos están manejando actualmente más de US\$1.000 millones en activos. Inicialmente, estos inversionistas solo consideraron que 100 MFI tenían la calidad de inversión. El número ahora está cerca a los 200<sup>8</sup>. MicroRate ha estimado los activos totales (fondos de capital y capital subordinado) de vehículos de inversión microfinancieros (MIV) en US\$7.000 millones al 31 de diciembre de 2010. Durante el 2010, los activos MIV crecieron 12 por ciento, significativamente más lento que el 22 por ciento del 2009, y muy por debajo de la tasa de crecimiento anual del 50 por ciento de 2005 a 2009. De los activos de microfinanzas mantenidos por las MIV, el capital subordinado representa el 82 por ciento y el capital 18 por ciento. Las MIV han jugado un rol importante

en la financiación del sector, particularmente para las MIV comerciales. También han tenido un papel importante en el gobierno de estas MFI tomando lugares en las juntas en las MFI a las que invierten capital.

Pero esto no se hace sin riesgos. Primero, los préstamos MIV han sido tradicionalmente en dólares, presentando al MFI con un riesgo de tipo cambiario. La industria ha desarrollado una capacidad de cobertura por medio de MFX Solutions, una institución propiedad de inversionistas públicos y privados en el sector. Algunas MIV también están prestando en moneda local, generalmente cubriendo su riesgo por medio de la diversificación de tasas de cambio, por medio de MFX o una instalación mayorista gestionada por Entrepreneurial Development Bank, Netherlands (FMO), un DFI propiedad del Gobierno Holandés.

Un segundo riesgo, derivado de la crisis financiera ha sido el resultado de una intención de búsqueda de calidad por parte de los inversionistas y ha causado un efecto de atracción en mercados selectos (por ejemplo, Perú, Kirguistán y Camboya), así como en relativamente pocas MFI en todo el mundo, causando inversiones/préstamos concentrados. Las MIV están compitiendo agresivamente con las agencias de desarrollo, DFI, y los bancos comerciales locales e internacionales. En cada uno de los cinco años

<sup>8</sup> MicroRate Incorporated, *The State of Microfinance Investment 2011, MicroRate's 6th Annual Survey and Analysis of MIVs*

pasado, las grandes MIV con activos de US\$200 millones o más han aumentado su participación en el mercado. Para el final del año 2010, estos agentes tenían 52 por ciento de los activos microfinancieros invertidos por las MIV<sup>9</sup>. Un análisis de endeudamiento excesivo e inversión en microfinanzas por las MIV encontró que, “la concentración local se puede agravar por consideraciones de crédito de los financiadores que limitan sus préstamos a un número limitado de instituciones.”<sup>10</sup> Su análisis encontró que el 50 por ciento de la financiación total de MIV, alrededor de US\$5.000 millones estaban concentrados en 33 MFI. Las primeras 100 MFI recibieron 75 por ciento de financiación, mientras el 90 por ciento de la financiación fue para las primeras 200 MFI. El 10 por ciento restante fue asignado a 400 MFI adicionales en todo el mundo.<sup>11</sup> Esta inversión concentrada aumentó los riesgos específicos de y a las MFI que incumplieron con US\$100 millones en préstamos externos y capital, y diversos fondos de inversión sostuvieron pérdidas altas cuando Banex fue intervenido.<sup>12</sup>

## B. Características de las Microfinanzas

Las microfinanzas operan en economías en desarrollo y transición. Estas pretenden proporcionar servicios financieros para ese segmento de la población que en general no tiene acceso a servicios financieros formales. Con frecuencia llamada no atendida, esta población está compuesta principalmente por los trabajadores pobres, muchos de los cuales viven con US\$2 por día y son trabajadores independientes o microempresarios, operando microempresas (definidas como aquellas con 10 o menos empleados). La mayoría de estas personas trabajan en el sector informal, el cual en los países más pobres puede constituir hasta el 80 por ciento o más de los empleados. Los desatendidos tienen varias formas de asegurar su financiamiento: de familia y amigos, prestamistas de dinero o de otros esquemas de financiación tradicionales,

<sup>9</sup> *Ibid.*, p.4–8

<sup>10</sup> *Ibid.*

<sup>11</sup> Luis A. Viada, y Scott Gaul, “The Tipping Point: over-indebtedness and investment in microfinance,” *MicroBanking Bulletin*, Febrero de 2012.

<sup>12</sup> Ver Shawn Allen Cole y Baily Blair Kempner, “Bannex and the ‘No Pago’ Movement”, *Harvard Business School Finance Caso No. 211-102*, agosto de 2011. Un autor en este documento, Ira W. Lieberman, dirigió un equipo de asesores en la asistencia de Banex y sus inversionistas al tratar de negociar una reestructuración de deuda con entidades MIV y DFI como prestamistas. La reestructuración falló, y Banex fue intervenido.

como los ahorros rotativos y las asociaciones de crédito (ROSCA)<sup>13</sup>. Sin embargo, normalmente no tienen acceso a bancos, ya sea para préstamos o, tal vez y más importante, para tener un lugar seguro en el cual ahorrar<sup>14</sup>.

Las microfinanzas no solo se refieren a una gama de productos de crédito con fines empresariales, para la nivelación de resultados/consumo y para financiar obligaciones sociales, sino también para servicios transaccionales, como ahorros, transferencias de dinero, remesas y seguros<sup>15</sup>. Las microfinanzas son proporcionadas por las MFI, que generalmente se cree que se originaron entre la década de los ochenta y mediados de los noventa, como instituciones sin fines de lucro u ONG, ofreciendo servicios financieros al mundo en vía de desarrollo y después a economías transicionales de Europa Central y Oriental, la antigua Unión Soviética y Europa Sudoriental (los Balcanes).

Cada vez más las MFI están cambiando para convertirse en instituciones comerciales: instituciones financieras no bancarias (BNIF) o bancos de microfinanzas (bancos MF). Muchas de estas instituciones son reguladas por entidades supervisoras bancarias nacionales. Los bancos de microfinanzas movilizan depósitos, regularmente a gran escala, pero generalmente en pequeñas cantidades. Las MFI reguladas representan la mayoría de los activos, préstamos y ahorros en el sector. Las MFI reguladas cumplen los siguientes criterios:

- Están estructuradas como instituciones de accionistas, por acciones o compañías de responsabilidad limitada.
- Buscan operar de manera sostenible, cubriendo todos sus costos, incluyendo costos financieros, y, al tiempo, operar con rentabilidad, proporcionando un rendimiento apropiado sobre activos y patrimonio.

<sup>13</sup> ROSCAS son esquemas financieros tradicionales e informales, con diferentes nombres que se encuentran en países en desarrollo. Ver David Roodman, *Due Diligence: An Impertinent Inquiry into Microfinance* (Washington DC: Centro para el Desarrollo Global, 2012), 39–40.

<sup>14</sup> Daryl Collins, Jonathan Murdoch, Stuart Rutherford, y Orlanda Ruthven, *Portfolios of the Poor: How the World’s Poor Live on \$2 a Day* (New Jersey: Princeton University Press, 2009) explica con algún detalle las diversas fuentes de financiación para los pobres y cómo manejan su flujo de dinero de US\$2 al día o menos. De hecho, \$2 dólares al día, en promedio, puede significar ningún flujo de dinero algunos días y más en otros, también manejando el flujo de dinero, incluyendo ahorros seguros por medio de MFI, puede de hecho, ser más importante para estos individuos que los préstamos

<sup>15</sup> Esta definición toma elementos prestados de Robert Christen, Kate Lauer, Timothy Lyman, y Richard Rosenberg, “A Guide to Regulation and Supervision of Microfinance, *Microfinance Consensus Guidelines*,” CGAP, Public Comment Version, 1 de abril de 2011, 10.

- Recaudan fondos en mercados comerciales por varios medios.
- Operan como instituciones financieras no bancarias reguladas o bancos comerciales, éstas últimas capaces de movilizar depósitos.
- Aumentan cada vez más sus servicios para incluir productos como seguros, transferencias de dinero, préstamos de mejora de vivienda, préstamos educativos y préstamos para negocios pequeños, así como una variedad de productos de ahorro.
- Se esfuerzan por servir un resultado doble: servir a los pobres mientras operan de manera sostenible.

*El costo de prestación de servicios de microfinanzas* no es necesariamente intuitivo para aquellos fuera de la industria: los servicios microfinancieros son costosos de proporcionar de manera sostenible. Los gastos generales son muy altos ya que, para ser sólidas, las MFI necesitan operar directamente en las comunidades a las que sirven, que en algunas ocasiones se ubican en áreas rurales remotas del país o en suburbios urbanos. Los sistemas apropiados de gestión de información (MIS) son esenciales para capturar, registrar y monitorear el alto volumen característico de préstamos pequeños a corto plazo que normalmente no tienen garantía o la cual es limitada. Así mismos, las cuentas de ahorros son numerosas pero cada vez más pequeñas. Las transacciones de gran volumen requieren sistemas eficientes e intervención humana sustancial para el procesamiento, lo que aumenta la base de gastos de la operación. Adicionalmente, las MFI acceden a fondos de bancos comerciales u otras instituciones enfrentando costos de financiación que normalmente son elevados debido a la percepción de riesgo. Juntos estos factores aumentan el final al prestatario MFI por medio de tasas de interés más altas.

*La diversificación de productos ha aumentado.* Las MFI también proporcionan otros servicios financieros, como seguros, remesas o transferencias de dinero, y préstamos educativos y de mejora de vivienda. Aunque estos diversos productos aún son relativamente una pequeña parte de la mezcla de productos de la mayoría de las MFI, la demanda por ellos está aumentando. Una vez que una MFI crece y tiene una base importante de créditos, tal vez 30.000 – 50.000 clientes y movilice suficientes ahorros, esta tendrá una base sobre la cual ofrecer a los clientes seguros de vida y salud (usualmente como agente de una compañía de seguros), negociar con remesas y transferencias de dinero, y proporcionar otros productos diversos. Esta nueva gama de productos pue-

de requerir términos, vencimientos y condiciones de repago diferentes, en comparación con los préstamos para capital de trabajo a corto plazo, el sustento cotidiano de las microfinanzas.

*Las microfinanzas rurales difieren de las microfinanzas urbanas.* Los clientes rurales requieren préstamos agrícolas o créditos para aumentar los cultivos industriales o comprar animales que se puedan criar y vender en efectivo. Dichos créditos difieren de los créditos de microfinanzas tradicionales en términos de contenido y riesgo. Las microfinanzas rurales son proporcionadas regularmente por cooperativas rurales como las grandes cooperativas orientadas al ahorro, en el oeste de África o en Saccos en el este de África.

*Las microfinanzas se han basado tradicionalmente en métodos de baja tecnología* ya que se desarrollaron inicialmente en Bangladesh en Grameen Bank<sup>16</sup>, en Bank Rakyat en Indonesia y en Banco Sol en Bolivia. Con frecuencia ha involucrado préstamos entre pares o a grupos solidarios, con prestatarios en un grupo garantizándose unos a otros. Los préstamos eran préstamos para capital de trabajo de vencimiento a corto plazo – 12 meses o menos – y con el acuerdo que el repago de los préstamos llevaba a nuevos préstamos, usualmente más grandes que los préstamos iniciales.

La tecnología se ha convertido progresivamente en un poderoso controlador de acceso a las finanzas, especialmente para el alcance a poblaciones rurales. En un número de países en vía de desarrollo, los proveedores de teléfonos móviles trabajan con bancos comerciales o grandes MFI para traer la *banca móvil* a los *desatendidos*. En Kenia, por ejemplo, M-PESA tiene aproximadamente 14 millones de clientes y firmó recientemente un acuerdo de participación conjunta con la microfinanciera más grande y el banco empresarial más pequeño del país, el Equity Bank, que tiene sucursales en todo el país para ampliar la penetración de la banca móvil en Kenia<sup>17</sup>. Como Marguerite Robinson indicó:

<sup>16</sup> Muhammed Yunus es considerado el padre de la industria. Él desarrolló una metodología específica de préstamo en Grameen Bank que ha sido emulada en todo el mundo con miles de réplicas de Grameen. Otras MFI importantes, como Bank Rakyat en Indonesia y Banco Sol en Bolivia se desarrollaron más o menos al mismo tiempo. Cada institución tuvo diferentes variaciones de esta metodología, pero en realidad, era una forma única de proporcionar préstamos a los pobres con pocas garantías.

<sup>17</sup> Elisabeth Rhyne, *Microfinance for Bankers and Investors* (McGraw Hill, 2009) "Vodafone: A Bold Move Into Financial Services for Kenya's Poor," 204–8.

*“La revolución microfinanciera es una revolución comercial basada en tecnología financiera nueva y acelerada en gran medida por la revolución informática que se desarrolló simultáneamente. Se inició en los años setenta, se desarrolló en los ochenta y despegó en los noventa... estas combinaciones permiten la rentabilidad institucional y la viabilidad a largo plazo, haciendo que sea posible la divulgación financiera a gran escala del sector formal en los segmentos de ingresos bajos de la población”<sup>18</sup>.*

Cada vez más, la industria habla no solo de microfinanzas, pero acerca del acceso a las finanzas o la inclusión financiera, lo cual también incluye préstamos a negocios

<sup>18</sup> Marguerite S. Robinson, *The Microfinance Revolution: Sustainable Finance for the Poor*, World Bank y Open Society Institute, 2001, 28-29.

pequeños a medida que las MFI alcanzan progresivamente el servicio a propietarios de empresas pequeñas y microempresas. Algunas MFI, particularmente aquellas en economías en transición, como los bancos ProCredit, han ofrecido préstamos a negocios pequeños desde el inicio y han tenido mucho éxito con ello. BRAC, como ejemplo alternativo, inició y está cotizando públicamente un banco empresarial para pequeñas y medianas empresas (PYME). Pero los préstamos a las PYME son un poco diferentes a las microfinanzas y requieren una capacidad real de aseguramiento de riesgos, por ejemplo, la habilidad de perfeccionar un gravamen sobre garantías móviles como cuentas por cobrar, inventarios y equipos. La mayoría de los países no tienen registros de garantías. En algunos países, las MFI han encontrado dificultades para avanzar en el préstamo a PYMEs sin entender los riesgos inherentes. ■





# Tipologías institucionales en la industria microfinanciera

Las prácticas de buen gobierno no deberían variar notablemente en las diferentes estructuras de MFI. Sin embargo, una gran pregunta que no se responde con facilidad es ¿quién debería supervisar aquellas instituciones que no tienen una estructura de propiedad explícita o aquellas ampliamente diversificadas y con propiedad no estratégica? Esta es una pregunta particularmente relevante para las ONG que pueden ser muy grandes y de importancia sistémica.

**Organizaciones no Gubernamentales:** La mayoría de las MFI en todo el mundo son ONG. Las ONG se distinguen por el hecho de ser instituciones sin ánimo de lucro y no tener propietarios que reinviertan sus ganancias, de haberlas, para servir a sus clientes. La mayoría de las ONG han recibido financiación de donantes, pero la mayoría de los donantes tienen poca capacidad o incentivos para proporcionar una supervisión sistemática a lo que pueden ser miles de ONG. La mayoría de las ONG se deben registrar con el ministerio social en su respectivo país. Estos ministerios generalmente supervisan a las ONG en varios sectores, como la salud, educación y desarrollo comunitario. En su mayoría, estos ministerios tampoco tienen la capacidad de supervisar a las MFI correspondientes. Finalmente, es poco probable que los supervisores/reguladores bancarios estén dispuestos a hacerse responsables de esta labor a menos que la ONG represente un riesgo importante para el sector financiero o que de alguna manera tenga permitido movilizar depósitos.

Las Directrices de Consenso Microfinanciero de CGAP, "A Guide to Regulation and Supervision of Microfinance", aborda este asunto bajo aspectos regulatorios no prudenciales. Dado que las MFI ONG normalmente no tienen licencia para tomar depósitos (la mayoría de los marcos regulatorios requieren que captadores de depósitos autorizados tengan propietarios identificables a quien el regulador pueda pedir cuentas por operaciones seguras y la protección del sistema financiero superior), las Directrices abordan la supervisión de dichas instituciones del ángulo de "permiso para prestar", en la cual la autoridad de registro o el regulador financiero proporcione derechos limitados o restringidos.

"El marco regulatorio deberá, a falta de factores locales como corrupción extrema en el sector de

las ONG, permitir que tanto las ONG como las compañías comerciales coloquen microcréditos; la emisión de un permiso para otorgar microcréditos deberá involucrar directamente un registro público y un proceso simple... Si se requiere el informe periódico de las MFI que únicamente dan microcréditos, entonces los requisitos deberán ser personalizados, tanto en términos de contenido como frecuencia, para el fin regulatorio y deberá ser más ligero que el informe prudencial por parte de los captadores de depósitos. Los requisitos de informe deberán estar en línea, en la medida posible, con los requisitos impuestos por otras autoridades regulatorias (por ejemplo, el regulador de las ONG)"<sup>19</sup>.

**Cooperativas y Uniones de Crédito:** También hay instituciones cooperativas y uniones de crédito que operan como MFI. Algunas son instituciones de crédito grandes como las instituciones predominantemente concentradas en ahorros en África Occidental y las cooperativas rurales en el Este de África y Perú. El Banco Central de los Estados de África Occidental supervisa varias cooperativas grandes en esa región dando prioridad a las instituciones grandes. Las cooperativas y uniones de crédito son administradas por sus miembros y las uniones de crédito normalmente tienen su propio régimen regulatorio único en todo el mundo. Este documento no examinará los problemas de gobierno únicos de las cooperativas y uniones de crédito.

**Instituciones Comercializadas:** Finalmente, hay instituciones reguladas que han evolucionado a bancos comerciales capaces de movilizar depósitos o instituciones financieras no bancarias (NBFI) generalmente con restricciones para captar depósitos. Muchas MFI se han movido por el proceso de transformación de ONG a NBFI y se han convertido en bancos de microfinanzas comerciales. Dichas instituciones se han vuelto extremadamente importantes para los clientes microfinancieros a los que sirven en su país y, en algunos casos, se han vuelto sistemáticamente importantes en el sector financiero de su país, en conjunto. La calidad de gobierno en estas MFI es

<sup>19</sup> Christen et al., "A Guide to Regulation and Supervision of Microfinance," 46-47.

muy importante. Por lo tanto, los supervisores/reguladores bancarios deberían establecer buenos estándares de gobierno para el sector, especialmente con relación a las instituciones que son sistemáticamente importantes.

**MFI en transformación:** El proceso de transformación es un punto fundamental en la vida de una MFI y normalmente involucra cambios significativos en el gobierno. La transformación se percibe con frecuencia como un estado temporal pero puede, de hecho, extenderse por varios años. Una de las características únicas de la transformación de la MFI a una institución comercial, con una estructura de propiedad, con frecuencia regulada, es que la ONG retiene una participación importante en el capital la NBFi o banco de microfinanzas al transferir su cartera de crédito, obligaciones y personal a la nueva compañía. Esto causa problemas potenciales entre la ONG y la MFI transformada con relación a sus respectivos roles. En el caso de BancoSol (Bolivia) y PRODEM, la ONG original, se acordó que PRODEM continuaría con los clientes rurales. PRODEM eventualmente se convirtió en una MFI muy exitosa y se separó de BancoSol. En el caso del Commercial Kenyan Bank, conocido como Kenya Rural Enterprise program (K-Rep Bank) en Kenia, la primera ONG en África en convertirse en un banco de microfinanzas, la ONG también iba a trabajar con clientes rurales y sería utilizado para disminuir aún más la escala de pobreza. Los papeles dobles de Banco y ONG se implementaron bajo una estructura de compañía matriz. La transformación de MFI puede generar temas regulatorios cuando la MFI mantiene una concentración de capital y no cuenta con alta gerencia con capacidad para manejar un banco. En algunos casos, las regulaciones bancarias prohíben la transferencia de una cartera de préstamo a cambio de una participación en el capital.<sup>20</sup>

**Redes Amplias:** Un número de instituciones se han vuelto muy grandes y operan a nivel transnacional. Estas ins-

tituciones son importantes para el sector. La manera en la que son administradas a nivel de la casa matriz y la manera en que, a su vez, administran a nivel de subsidiaria de la MFI es importante para el desempeño del sector. Estas instituciones incluyen redes internacionales como Acción Internacional, FINCA, hoy una compañía holding, el Banco Mundial de la Mujer y Opportunities International. Todas estas instituciones son ONG que tienen MFI subsidiarias o afiliadas que pueden ser ONG o, cada vez más, vehículos comerciales. Operan a nivel mundial con 20 o 30 operaciones subsidiarias o afiliadas o más, y tienen un lugar importante en el sector de las microfinanzas.

**Banco o Casas Matrices de Inversión:** Instituciones como ProCredit Holdings, con sede en Alemania, que junto con un consorcio de inversionistas, es propietario y opera 20 bancos para microempresas y empresas pequeñas ubicados en Europa Central y Oriental, los Balcanes y la antigua Unión Soviética, África y Latinoamérica, como Bolivia y Paraguay. Compartamos en una MFI grande que opera como banco comercial en México, invirtió recientemente en una MFI en Guatemala y tiene intereses bancarios en Perú. BRAC es una de las mejores y más grandes ONG en Bangladesh, y opera una MFI muy grande, entre otras intervenciones sociales en dicho país. BRAC recientemente se dividió en filiales para manejar unas MFI en otras partes de Asia, Afganistán y África. Grameen Bank tiene una red de "réplicas" de Grameen no afiliadas en todo el mundo, así como Grameen America, una ONG que opera en varios lugares de los Estados Unidos y la alianza estratégica Grameen Credit Agricole.

**Instituciones con Impacto Social:** Una variedad de instituciones religiosas y de acción social importantes están involucradas de manera extensiva en las microfinanzas. Entre ellas se encuentran Care International, Save the Children, OXFAM, Mercy Corps, la Fundación Calmeadow, Habitat International (un operador nuevo), la Fundación Aga Khan y Catholic Relief Services. La clave para estas instituciones es la segregación de operaciones microfinancieras de sus otros compromisos sociales que usualmente involucran becas para cubrir las necesidades de comunidades pobres o en crisis. Virtualmente todas estas instituciones son por sí mismas ONG, aunque pueden manejar una mezcla de ONG e instituciones comercial como parte de su cartera. ■

<sup>20</sup> Ver Christen et al., "A Guide to Regulation and Supervision of Microfinance," 35, en donde los autores mencionan lo siguiente: "facilitar la transformación de las MFI ONG a compañías con fines de lucro reguladas para aceptar depósitos minoristas, los reguladores podrán querer ajustes temporales o permanentes de ciertos requisitos prudenciales; reglas de diversificación de propiedad, requisitos que en los que los gerentes tienen experiencia bancaria previa, y prohibiciones en contra del uso de una cartera de préstamo transferida para satisfacer los requisitos iniciales de capital."

# Gobierno corporativo: cómo evoluciona en las MFI a medida que su estructura y propiedad cambian

El gobierno se enfoca principalmente en la relación entre una junta y la administración. Esto es a lo que mucha gente se refiere cuando discuten acerca del gobierno. En general, la madurez de la junta dentro de una organización se vería reflejada en su capacidad de auto-renovación, pero hay dinámicas de gobierno que se deben considerar. Inherente a la dinámica de las juntas hay una tendencia a seguir a un ejecutivo carismático de MFI y a estar subordinado en gran medida a sus deseos. Esto se conoce como captura de la administración. Alternativamente, las juntas pueden ser de convicciones férreas, con frecuencia liderado por un presidente poderoso, con una tendencia de la junta a controlar. Esto se conoce como captura de la junta. Esta dinámica de la captura de administración por la junta siempre está presente en el gobierno. En la medida en que la junta puede lograr un equilibrio entre la captura de la junta y la captura de administración, es posible observar un buen gobierno.

La mayoría de las MFI fueron iniciadas por un empresario social y los miembros de la junta fueron generalmente asociados cercanos del fundador quienes normalmente asumieron la posición de director general y frecuentemente la posición del presidente de la junta. Debido a que las MFI han crecido y se han transformado, sus estructuras de gobierno han tenido que evolucionar. Las Juntas han tenido que tornarse más sofisticadas y con más habilidades para apoyar a la administración y mantener una supervisión de la MFI. Conforme las juntas van evolucionando, ellas han comenzado a aumentar el alcance de su estructura de gobierno, casi siempre por medio de comités de junta que son los “caballos de batalla” de la junta. A continuación describimos la evolución del proceso de gobierno dentro de las MFI.

## A. La Junta

Se ha hecho muy poco trabajo en el sector para evaluar a las MFI con respecto a las prácticas de gobierno. Sin embargo, en una encuesta reciente hecha por MIX Market, 162 MFI (el alcance inicial fue de 1.000) de 57 países respondieron a un conjunto de preguntas limitado con

relación al gobierno<sup>21</sup>. Las respuestas indican que tanto las ONG como las MFI comerciales parecen tener juntas bien estructuradas que cumplen regularmente. Algunas han comenzado a separar el papel del presidente de la junta del papel del GERENTE GENERAL, han contratado miembros de la junta con diferentes habilidades y experiencia y han establecido comités de junta. Algunas tienen la supervisión de la junta del desempeño social (impacto) de la MFI, incluso si la mayoría no ha formado comités de junta separados para monitorear el desempeño social. Parece que las MFI dirigen aspectos políticos y estratégicos importantes a nivel de la junta. Esto es alentador con respecto a la buena práctica, pero esto es solo lo básico. Hay espacio para un mejoramiento.

Es probable que las juntas de la MFI tengan varias etapas según cómo evolucionen y según la madurez de la MFI:

**Etapa 1: Junta Fundadora:** Al comienzo, una junta fundadora es seleccionada normalmente por el empresario social que está estableciendo la MFI. Es probable que dicha junta sea pequeña, que refleje un compromiso profundo con la visión del fundador, que sea local (de la comunidad o región en la que opere inicialmente la MFI), que sea homogénea en términos de antecedentes con el fundador, y que opere de manera informal. Estos consejos son conocidos algunas veces como “juntas de conveniencia”. Es probable que la MFI sea una ONG y que opere en una única ciudad o región con pequeñas sucursales. Es probable que la junta sea dirigido por el fundador de la ONG, trabajando como el presidente y GERENTE GENERAL (director administrador).

**Etapa 2: La Junta de Gobierno.** Debido a que la MFI, aún una ONG, crece y tal vez se expande rápidamente a nuevas regiones y agrega una nueva base de clientes significativa, las necesidades de financiación aumentan sustancialmente. Es probable que la junta cambie y evolucione por algunas, si no todas, de las siguientes razones:

- Los miembros de la junta están abrumados por las demandas puestas en ellos por la rápida expansión.

<sup>21</sup> Micol Pistelli, Stephanie Geake, y Adrián González, “Measuring Governance in Microfinance: Initial Findings from a Pilot Project,” Boletín Microbancario, MIX, Abril de 2012.

- La presión financiera requiere que la junta se comprometa con una recaudación de fondos importante que absorbe mucho de su tiempo.
- Nuevos miembros de la junta con experiencia más amplia, habilidades diversas y una menor identificación personal con el fundador y con su misión son contratados.

Debido al negocio cambiante y al perfil de riesgo, es probable que la junta fundadora se vuelva más formal y que asuma una mayor responsabilidad en la dirección y supervisión de la institución. Las características de una junta directiva, según la buena práctica, se resumen a continuación:

- El tamaño aumenta
- La homogeneidad se reduce
- La junta administra menos y gobierna más
- La junta asume mayor responsabilidad en la supervisión, rendición de cuentas y desarrollo organizacional
- Las responsabilidades se vuelven más balanceadas entre la junta y el director general; es probable que un presidente sea nombrado por separado del director administrador
- La junta comienza a organizar y su función es cada vez más por medio de los comités.

**Etapa 3: La Junta Institucional.** Esta evolución adicional es provocada por la transformación a una MFI de participación con inversionistas externos y una decisión de convertirse en una institución comercial/regulada. Ahora hay una mayor dependencia en la junta para recaudar fondos o para aprobar la recaudación de fondos. Hay una alta necesidad de elevar la participación y representación en la comunidad. El tamaño de la junta se podrá expandir y los comités de la junta podrán volverse más formales para proporcionar una experiencia y enfoque adecuado para la función de supervisión y monitoreo de la junta. Las características de una junta institucional son las siguientes:

- Más grande y más diversa
- Prestigio formal adjunto a la membresía
- Habilidades más diversas entre los miembros de la junta
- Los miembros de la junta buscan quién puede ayudar con la financiación y quién es capaz de trabajar con el gobierno local o regional, incluso con el gobierno federal, según la necesidad que surja

- Los presidentes de la junta juegan un papel importante en la vida de la junta
- Un mayor enfoque de la junta en los riesgos de la institución por medio de dichas funciones/comités como un Departamento de Riesgo y un Comité de Riesgo al nivel de la junta, un Departamento de Auditoría Interna que informe al Comité de Auditoría y un Funcionario de Cumplimiento que reporte a un Comité de Cumplimiento.

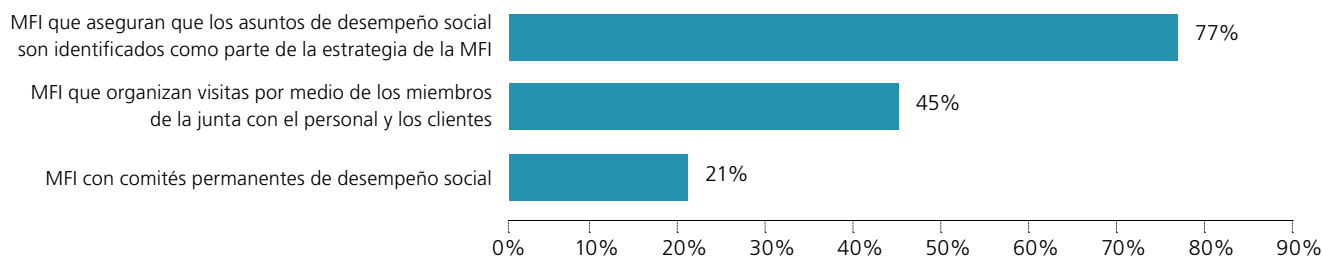
## B. Responsabilidad Social: El Papel de la Junta y la Gerencia

Siendo instituciones con un doble propósito, las MFI deberían ser capaces de evaluar su desempeño social. Esto tal vez ha sido una de las áreas más débiles del desarrollo de las MFI y, así mismo de la supervisión de la junta. Debido a las crisis recientes de Nicaragua, Marruecos, Bosnia, Pakistán y la India, así como los problemas expresados por diferentes analistas acerca del sobreendeudamiento de los clientes, ha surgido un consenso en el sector liderado por Accion International y el Center for Financial Inclusion y apoyado por CGAP entre otros, en la necesidad de una mayor transparencia en las prácticas de precios y de una mejor protección de los clientes. Esto se refleja mejor en la Campaña SMART que ha sido ampliamente adoptada en la industria. Muchas MFI han implementado un conjunto de Principios de Protección de Clientes (CPPs), incluido:

- El diseño y entrega apropiada de productos
- La prevención del sobreendeudamiento
- La transparencia
- Precios responsables
- El tratamiento justo y de respeto a los clientes
- La privacidad de la información de los clientes
- Los mecanismos para la resolución de quejas

Aunque la alta gerencia y la junta deberían tomar la responsabilidad para asegurar que estos principios sean adoptados e implementados por la MFI, la Campaña SMART ha presionado cada vez más para la certificación externa con el fin de permitirle a las MFI mundiales que se diferencien como pro-consumidores y para permitirle a los inversionistas potenciales que verifiquen el cumplimiento con

## Gráfica 7: Indicadores de Gobierno



Fuente: Encuesta de MIX Market

los CPPs. La campaña ha enumerado agencias calificadoras de microfinancieras para que ayuden en este proceso que aún está en la etapa de implementación<sup>22</sup>. Adicionalmente a la Campaña SMART, hay una fuerte presión en la industria para asegurar que las MFI sean capaces de medir su desempeño social, por ejemplo, que los productos y servicios de las MFI alcancen clientes de bajos ingresos.

Entre enero de 2009 y junio de 2010, Triple Jump condujo 81 Evaluaciones de Desarrollo Social (principalmente a través de un cuestionario profundo) de las IMF en las que había invertido bajo su Programa de Evaluación del Desempeño Social. La base de datos que se creó con dicha información, junto con la información financiera específica de la MFI en que ha invertido, le permite ahora a Triple Jump reportar tanto el desarrollo social como el financiero de las IMF en que invirtió a sus inversionistas<sup>23</sup>. Una encuesta hecha por el MIX sobre el "State of Practice in Social Performance Reporting and Management"<sup>24</sup> encontró que de 405 MFI notificantes durante el periodo de 2009-2010, la preponderancia de hecho sí consideró su desarrollo social (Gráfica 7).

<sup>22</sup> El Programa de Certificación y Protección de Clientes de la Campaña SMART, 2011, disponible en <http://www.smartcampaign.org/certification>

<sup>23</sup> Ubicada en Ámsterdam, Triple Jump gestiona y asesora a fondos de inversión enfocados en las microfinanzas. Desde noviembre de 2010, Triple Jump ha invertido US\$270 millones en 152 MFI de 52 países. Ver "Social Performance Assessment, 2010" disponible en <http://www.triplejump.eu/page/Social+Performance/1939/>

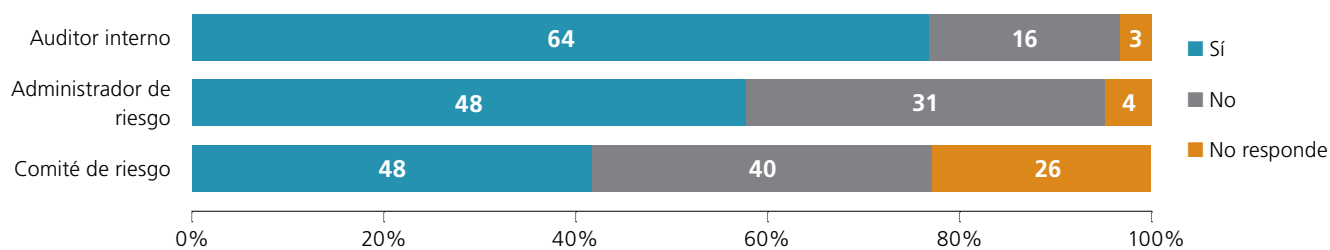
<sup>24</sup> Micol Pistelli, Anton Simanowitz, y Veronika Thiel, "A Survey of 405 MFIs Reporting to the MIX in 2009-2010." Boletín Microbancario, Julio de 2011.

## C. Planes de Sucesión: El Papel de la Junta y de la Gerencia

La responsabilidad principal de todas las juntas es planear la sucesión en la alta gerencia, particularmente el director ejecutivo (DE) o el Gerente General. Muchas MFI fueron fundadas por emprendedores sociales que han continuado con la MFI por muchos años como el DE o el presidente ejecutivo/DE de la junta.<sup>25</sup> Un aspecto crítico en el sector es cómo desarrollar, capacitar o contratar sucesores calificados. Las nuevas juntas tras el periodo de transformación, frecuentemente reemplazan al DE con el fin de asegurar que existen las habilidades adecuadas para administrar y supervisar la institución, la cual tiene frecuentemente un nuevo conjunto de objetivos y responsabilidades. Esto ha guiado a un número de DE, apoyados por las juntas originales, a poner resistencia a la transformación y a la apertura a nuevos inversionistas. (Vea el caso de KEP en Kosovo). Esto también ha llevado a una demanda de incentivos en forma de participación en el capital, bonos de liquidación o pago por liquidación por el reconocimiento de los años de servicio y por el "capital de esfuerzo" por parte del DE y su equipo de alta gerencia<sup>26</sup>. En el momento de la transformación, algunas instituciones han desarrollado sistemas integrales de incentivos en acciones para directores, gerencia y el resto del personal, mientras otros los han limitado a los Gerentes Generales/DE y alta gerencia para asegurar que la transformación y el cierre de la inversión se desarrolle sin problemas. El caso del Programa Empresarial Kosovo

<sup>25</sup> Muhammad Yunus, Grameen Bank; Faizal Abed, BRAC; Kimanthi Mutua, K-Rep Bank; y Rupert Scofield, Finca International son todos el Gerente General y en algunos casos también Presidentes, que han manejado sus instituciones en los últimos 20 años.

<sup>26</sup> Ver Ira W. Lieberman, Elisabeth Rhyne, Brian Busch, y Stephanie Dolan, "Aligning Interests: Addressing Management and Stakeholder Incentives during Microfinance Institution Transformations," Calmeadow y Centro para la Inclusión Financiera en Accion International, 2009.

**Gráfica 8: Resultados de la Encuesta de MIX Market**

Fuente: Encuesta de MIX Market

**Tabla 2: Estructuras Financieras de MFI en Diez Países, 2010<sup>27</sup>**

País	Número de préstamos (Miles)	% de solicitudes de préstamo	Depósitos financieros	Patrimonio
Marruecos*	919	81	0	19
India*	26.629	76	4	19
Bosnia*	375	64	18	18
Nicaragua*	391	64	21	16
Pakistán*	1.112	49	26	25
México	4.508	29	47	24
Bolivia	873	17	70	13
Perú	3.089	25	59	16
Indonesia	3.597	5	89	5
Kenia	1,458	13	65	18

(KEP) durante la transformación habla claramente de la necesidad de una planeación de sucesión cuidadosa y del control del proceso por parte de la junta.

#### D. Administración del Riesgo de las MFI: Seis Retos Recurrentes

El fortalecimiento de los sistemas de gestión de riesgo se ha convertido en un aspecto crítico para el éxito a largo plazo de la industria microfinanciera. La encuesta de MIX Market muestra al estado actual de las prácticas en el sector y la poca atención que se le ha dado a este tema. Los resultados de la encuesta señalan la necesidad crítica de fortalecer el control y la supervisión del riesgo (Gráfica 8).

Con base en su estructura financiera, los sistemas de gestión de riesgo en la industria de MFI enfrentan una serie de retos. Hasta la fecha, los más comunes se asocian a la escala de la base de clientela, al cobro que se deriva del exceso de colocaciones y de deudas, la diversificación de productos, y el riesgo operativo y de reputación causado por interferencia política. La Tabla 2 ilustra la mezcla de fondeo en las microfinanzas, incluyendo la dependencia de mu-

chas MFI en préstamos durante las crisis recientes, en gran parte externa, con el fin de hacer crecer sus instituciones.

#### E. Retos de Gestión de Riesgo

##### Reto #1: Alcance de la base de clientela

Muchas MFI actualmente tienen más de 100.000 clientes y una cartera de USD \$100 millones. Un número de MFI tienen más de un millón de clientes. Estas MFI son cada vez más importantes de manera sistémica, dentro de su país/mercado y algunas para la industria como un todo. Este tipo de alcance requiere sistemas en vigor que puedan procesar la información del cliente y una junta que pueda apoyar la administración al desarrollar una estrategia a largo plazo. También exige una administración que pueda implementar estrategias para construir una organización (capital humano) y ampliar y desarrollar los sistemas y controles de gestión de riesgo que se adopten al ritmo de colocación de créditos para que

<sup>27</sup> Roodman, *Debida Diligencia*, 265.

FOTO: Centro de la ciudad de Prishtina, Kosovo.

## El Caso KEP

**ANTECEDENTES:** Kosovo Enterprise Program (KEP) fue fundada por International Catholic Migration Committee (CCIM) en 1999 y es la MFI más grande operando en Kosovo. La cartera de crédito sumó más de €7 millones, que representan el 42% del sector, 33% en términos de número de préstamo, con más de 20.000 clientes. Con 8 sucursales principales ubicadas a lo largo de todo el país, cuenta con la cobertura más amplia en el sector. Los montos de préstamo comienzan en €300 y se extienden a €80.000 con tasas de préstamo que promedian un 15%.

**INTENTO DE TRANSFORMACIÓN:** Las cuestiones operativas comenzaron cuando, a diferencia de otras MFI, el fundador, la CCMI, traspasó la administración del capital a la sede local y a la junta. Desde ese momento, KEP fue administrada por su junta, la cual estaba compuesta por individuos con diversos antecedentes y experiencias. En 2010, la administración de KEP declaró su intención de transformarse en banco, y al hacerlo, comenzó a implementar una serie de cambios y medidas: elaboró un plan de transformación, estableció una nueva estructura de administración; mejoró la infraestructura; instaló seguridad en las sucursales y las cambió a oficinas semejantes a las de los bancos; cambió el logo; y capacitó al personal. La respectiva solicitud se presentó ante el Banco Central, con la idea de que el banco fuera 100% propiedad de KEP NGO. El banco central rechazó la solicitud debido a que la estructura de propiedad no era clara y recomendó que fueran solicitados accionistas reconocidos, tales como el Banco Europeo para la Reconstrucción y el Desarrollo (BERD), y otros bancos, con una menor participación menor a la de la misma ONG. Las demoras en la implementación regulatorias contribuyeron a un mayor vacío legal que fue aprovechado por la administración de KEP en ausencia de una adecuada supervisión por parte de la junta.

Durante este período, la norma de transformación era aún de facto, en espera y sin ninguna otra transformación llevándose a cabo. Al mismo tiempo, la oficina de la ONG

llevó a cabo una inspección e interpuso una denuncia ante la Administración Fiscal de Kosovo relacionada con el paquete de compensación del DE y recomendó su destitución. La investigación adicional de la junta enfrentó la resistencia del DE además de descubrir el incumplimiento de los documentos de la fundación de KEP, los cuales exigían que la junta fuera elegida anualmente. Con base en la falta de información y en eventos subsecuentes, la junta actuó para despedir al DE. Sin embargo, debido a que el(los) nombramiento(s) de la junta había expirado, la decisión no era vinculante y el DE permaneció en su puesto.

Además de las tensiones internas, una investigación adicional reveló que la administración había establecido vehículos extraterritoriales con los cuales KEP había estado realizando transacciones. En 2011, se designó a un administrador para que resolviera los asuntos y las transacciones, así como para evaluar la viabilidad de la cartera existente de crédito. Dados los vacíos reglamentarios en el momento, no se dio ninguna instrucción para cerrar la institución, y sus futuras perspectivas de negocios continuaron trabajando en curso.

### CUESTIONES DE GOBIERNO

1. Temas de gobierno: permitir la toma prudente de decisiones y la supervisión responsable.
2. Las juntas deben estar comprometidas, deben entender los términos de sus nombramientos, y exigir la suficiente información y comunicación de parte de la administración y los fundadores para estar completamente informados. Las funciones de revisión/control internos son esenciales, y las juntas deberían garantizar el acceso al personal respectivo y la comunicación con el mismo aparte de la gestión ejecutiva.
3. La MFI perdió su enfoque de "doble propósito" y no estuvo cumpliendo su mandato original de prestar a segmentos determinados, satisfacer una necesidad social, y lograr una viabilidad comercial prudente.

Tabla 3: Características de MFI por Tamaño<sup>28</sup>

Número de prestatarios <sup>29</sup>	Número de MFIs	Participación de instituciones totales (%)	Participación de prestatarios (millones)	Participación del total (%)	Activos/MFI (millones de USD)	Ganancia % de ingresos
<100.000	982	89	17,1	21,0	57,2	+1,0
1.000-10.000	401	36	1,8	2,0	7,0	-14,0
10.000-100.000	439	40	15,2	18,0	48	+3,0
>100.000	122	11	67,5	79,0	1,271	+20,0
100.000-1 millón	109	10	26,8	32,0	193	+15
>1 millón	13	1	40,7	48,0	1,078	+23

Fuente: Los cálculos de Roodman con base en los datos de MIX.

la institución crezca. Sobre todo, la junta necesitará apoyar a la MFI en la gestión de riesgos. La Tabla 3 ilustra la importancia del alcance en las operaciones de la MFI y la creciente concentración de activos y préstamos en MFI muy grandes. El alcance de estas MFI hace que las buenas prácticas de gobierno sean cada vez más importantes.

<sup>28</sup> Roodman, *Debida Diligencia*, 265.

<sup>29</sup> Tenga en cuenta que han sido descartadas dos categorías de IMFs con

El caso de EBL en Kenia ilustra el rápido crecimiento de un número de MFI reguladas. El Equity Bank ha seguido creciendo rápidamente en Kenia como un banco meramente comercial. Se encuentra en la lista de la Bolsa de Valores de Nairobi, cuenta con una gran estructura de sucursal para movilizar ahorros, y se alió con M-PESA para proporcionar banca móvil.

pocos prestatarios, y por lo tanto los números de instituciones no se sumarán correctamente.

## Equity Bank Limited: reestructuración de crecimiento y ampliación de una excelente institución

**ANTECEDENTES:** Equity Bank Limited (EBL) fue fundado en 1984 en Nairobi como Equity Building Society (EBS) y en sus inicios se enfocaba en otorgar préstamos a plazo fijo y en movilizar depósitos. El alto riesgo de los créditos, una base de depósito estancada, baja capitalización, administración deficiente y un difícil entorno macroeconómico y político condujeron al banco al borde del colapso. En 1993, el Banco Central de Kenia declaró al EBS insolvente con más del 50% de su cartera de crédito en riesgo de mora.

**REESTRUCTURACIÓN DEL BANCO:** Bajo el liderazgo de James Mwangi, actual Gerente General, EBS inició un importante esfuerzo de reestructuración que se enfocó en los pobres económicamente activos. El Banco también comenzó una campaña de mercadeo que tenía como objetivo movilizar ahorros. La visión era convertirse en el banco minorista líder del este de África prestando toda la gama de servicios financieros a los pobres económicamente activos. Los ahorradores leales se fueron convirtiendo progresivamente en prestatarios con base en sus patrones de ahorro. Como resultado, la compañía

incurrió en escasos costos de mercadeo adicionales al levantar su cartera de préstamo.<sup>30</sup> Con el fin de cumplir regulaciones bancarias cambiantes en Kenia y, tal vez lo más importante, de reforzar su control sobre el rendimiento de su cartera, la compañía invirtió recursos y esfuerzos importantes en el software MIS y en sistemas de gestión de riesgo de crédito.

**ADMINISTRACIÓN DE CRECIMIENTO EXPLOSIVO:** La nueva estrategia, el nuevo equipo de administración, la asistencia técnica externa y los inversionistas de la organización dieron sus frutos. En el 2004, EBS obtuvo la licencia bancaria completa, y después de su reestructuración y de la fase inicial de lanzamiento, el banco comenzó a crecer de manera dramática. En el 2006, cuando el banco decidió inscribirse en la Bolsa de Valores de Nairobi, Equity Bank Limited tal y como fue renombrado el banco, sirvió de referencia para otros bancos kenianos. Desde 2003 hasta 2006, el número de prestatarios aumentó de 59.000 a

<sup>30</sup> Informe de Inversión de AfriCap, Opus Cited, página 10.





FOTO: Mujeres Maasai elaboran, venden y exhiben adornos hechos de cuentas en Kajiado, Kenia. Foto: © Georgina Goodwin/Banco Mundial.

240.000 a una tasa promedio anual de crecimiento del 66%. La cartera aumentó de USD\$15 millones en 2002 a USD \$158 millones al cierre del ejercicio de 2006 – una tasa de crecimiento promedio anual del 82%. Al mismo tiempo, el número de cuentas de ahorros aumentó de 156.000 a un poco más de 1 millón, una tasa de crecimiento promedio del 61%, mientras que los saldos de depósito aumentaron de USD \$28 millones a USD \$236 millones – una tasa de crecimiento promedio anual del 72%. La cartera en riesgo que a finales del 2006 era del 12.2% siguió siendo un problema durante todo este período. EBL buscó resolver el problema con una importante inversión en MIS y con asistencia técnica en la gestión de riesgo de crédito, apoyada por la CGAP. A finales del 2006, el rendimiento sobre activos del banco (ROA) fue del 4,85%, su rendimiento de capital 40,36%, su margen de utilidad era del 31,53%, su adecuación de capital fue del 11%, y su indicador de deuda era 8,10%. Durante todo este período de crecimiento explosivo, el banco continuó llegando a la base de la pirámide, con un saldo promedio de créditos de USD \$444, o el 65,64% del PNB per cápita. El Banco continuó también ofreciendo ahorros a los trabajadores pobres, alcanzando un promedio de USD \$165, o el 36,73% del PNB per cápita del 2006.<sup>31</sup>

**INCLUSIÓN EN LA BOLSA DE VALORES DE NAIROBI:** Las acciones del Banco pasaron de ser negociadas en el mercado extrabursátil (OTC) al de la Bolsa de Valores de Nairobi el 7 de agosto de 2006. El objetivo de llevarlas a bolsa fue para “ofrecer a los accionistas y al Banco los

beneficios de la liquidez del mercado de acciones y el descubrimiento de precios.”<sup>32</sup>

**ATRAYENDO A UN INVERSIONISTA PRINCIPAL:** El 14 de noviembre de 2007, EBL y Helios EB Investors, LP (“Helios”) suscribió 90,5 millones de nuevas acciones ordinarias en el banco en KES 122 (USD \$1,94 por acción, con 63 KES equivalentes a USD \$1). La inversión incrementó sustancialmente el capital de EBL, y Helios se convirtió en el mayor accionista en EBL con una participación de 24,99%.<sup>33</sup> EBL posteriormente compró en Uganda un banco de microfinanzas transformado. También ha entrado a una alianza estratégica con M-PESA/Safaricom para ampliar a su base de clientes la banca móvil, tanto para los préstamos como para productos de ahorro.

## CUESTIONES DE GOBIERNO

1. La administración de crecimiento explosivo
2. La necesidad de continuar reduciendo la cartera en riesgo.
3. El fortalecimiento de sistemas y controles de gestión de riesgo, y la inversión constante en MIS y en tecnología.
4. Una necesidad de reducir los gastos manteniendo la eficiencia operativa, y la posible expansión al Este de África, más allá de Uganda.

<sup>32</sup> Véase Bloomberg.com.

<sup>33</sup> Equity Bank Limited, Comunicado de Prensa, 14 de noviembre de 2007.

<sup>31</sup> El Mercado MIX.

TABLA 4: Anatomía de Cuatro Crisis de Microcrédito

Country	Tasa de crecimiento anual de acciones de préstamo 2004-08	Participación de prestatarios con préstamos de múltiples prestamistas	PAR>30 días		
			12/07	12/08	6/09
Bosnia	43 %	40 %	2 %	3 %	7 %
Marruecos	59 %	29 %	2	5	10
Nicaragua	33 %	40 %	3	5	12
Pakistán	67 %	30 %	2	2	13

Fuente: Chen, Rasmussen and Reille

## Reto #2: Cobro debido a la sobre-colocación y sobre-endeudamiento

Un reciente análisis ha demostrado que en mercados seleccionados ha habido una tendencia de las MFI de prestar en exceso o de los prestatarios a endeudarse en exceso. Pocos mercados cuentan con burós de crédito adecuados, y los clientes han podido pedir préstamos a múltiples MFI. La cartera en riesgo de más de 30 días (PAR>30 días), que ha sido asumido desde hace ya tiempo como un indicador clave al evaluar la solvencia de una MFI, de hecho podría ser un indicador desfasado. Un análisis de Chen, Rasmussen y Reiller indica que los problemas de cobro surgieron de repente de cuatro mercados principales—Bosnia, Marruecos, Nicaragua y Pakistán. En el 2009, los créditos en mora que alcanzaban un promedio del 2% en 2004 aumentaron al 7% en Bosnia y Herzegovina, al 10% en Marruecos, al 12% en Nicaragua y al 13% en Pakistán. La mora aumentó por múltiplos, especialmente durante los primeros 6 meses de 2009, que correspondieron a la crisis y a la desaceleración financieras globales.<sup>34</sup>

El análisis de Chen, et al. concluye que en cada caso tres vulnerabilidades llegan al fondo de la cuestión: (i) competencia concentrada en el mercado y tasas extremadamente altas de crecimiento de créditos, (ii) sistemas y controles de riesgo inadecuados, y (iii) desgaste de estándares de colocación.<sup>35</sup>

Schick y Rosenberg indican que a menudo ocurren múltiples causas de exceso de endeudamiento en mercados competitivos que se acercan a la saturación y que están acompañadas del hecho que las MFI disminuyen sus estándares de colocación. Estas causas se reportan como (i) comercialización demasiado agresiva; (ii) falta de transparencia de prestamistas en términos de precios y condiciones; (iii) enfoques de metodología común para aumentar automática y progresivamente los tamaños de los préstamos que pone a los clien-

tes en riesgo si no ha habido una debida diligencia sobre la capacidad de pago del cliente; (iv) productos de crédito que son demasiado inflexibles, y las condiciones de reembolso que se encuentran desfasadas con el flujo de caja de los prestatarios; y (v) prácticas de cobro demasiado agresivas que pueden empeorar el problema de los prestatarios que ya de por sí tienen dificultades.<sup>36</sup>

Este problema se ha descrito de la siguiente manera:

Bajo estas circunstancias (la intensa competencia y el exceso de liquidez, inserción de los autores), las MFI podrían ser alentadas a incrementar las carteras de créditos para cumplir ambiciosos objetivos de cobertura o con las exigencias de los accionistas. Las juntas pueden esperar que la MFI aumente o por lo menos mantenga su participación de mercado al enfrentar el aumento de la competencia. Estas presiones competitivas pueden promover políticas agresivas de colocación de créditos e incentivos para el personal con base en el volumen de créditos. Estas presiones contribuirán simultáneamente a disminuir la calidad de la cartera y a acelerar el proceso de saturación del mercado.<sup>37</sup>

La MFI necesita una junta directiva que comprenda la economía subyacente, la competencia del entorno y competitivo en cumplimiento con las condiciones de mercado y moderar el crecimiento en línea con las condiciones del mercado.

El caso de SKS Microfinance Limited (SKS) en India explica el rápido crecimiento de una MFI comercial. En este caso, SKS fue el epicentro de la crisis en el estado de Andhra Pradesh en India.

<sup>34</sup> Greg Chen, Stephen Rasmussen y Xavier Reille, "Growth and Vulnerabilities in Microfinance," CGAP Focus Note, 1 de febrero de 2010.

<sup>35</sup> *Ibid.*

<sup>36</sup> Jessica Schick y Richard Rosenberg, "Too Much Microcredit? A Survey of the Evidence on Over Indebtedness, Documento Ocasional 19, CGAP, septiembre de 2011, 3.

<sup>37</sup> Adrian Gonzalez y Emmanuelle Javoy, "Microfinance and the Role of Policies and Procedures in Saturated Markets and During Periods of Fast Growth", Boletín Microbanking, septiembre de 2011.

**DATOS BREVES – DESDE 1988** 3,9 millones de miembros ■ 7,8 millones de pólizas de seguro de vida ■ USD \$451 millones (Rs 2,284 crores) en cartera ■ USD \$1.300 millones (Rs 6,640 crores) desembolsados ■ 1,8 millones de seguros de salud ■ 1,5 millones de miembros de seguros minoristas ■ 99% de tasa de repago ■ 13.038 empleados ■ 1.354 sucursales ■ Más de 60.000 pueblos, 18 estados ■ 200% de Crecimiento Anual

## SKS Capital, un Banco en el Epicentro de la Crisis en India<sup>38</sup>

**ANTECEDENTES:** Se fundó en India 1998 como una organización sin ánimo de lucro, SKS Microfinance fue en el 2010, una de las organizaciones micro-financieras de más rápido crecimiento en el mundo, alcanzando un estimado del 25% de participación del mercado total de microfinanzas en India. En enero de 2005, SKS se convirtió en una compañía financiera no bancaria con ánimo de lucro (NBFC). Las NBFCs son regidas por el Banco de Reserva de la India (el banco central de India) y pueden captar depósitos. SKS hacía microfinanzas por medio del programa bancario Grameen (bancos comunales) utilizando el modelo de responsabilidad conjunta desarrollado por Grameen Bank. SKS también ofreció préstamos libres de intereses a sus miembros para emergencias, así como seguros de vida. Su ONG afiliada, SKS Foundation, maneja el programa Ultra Poor, uno de los primeros programas en el país enfocados en llevar a poblaciones en extrema pobreza al reino de la corriente de microfinanzas.<sup>38</sup>

**La filosofía de SKS se ha enfocado en el crecimiento y escala agresiva.** Ellos logran esto a través de una combinación de actividades, incluyendo la de entrar a un estado o a un mercado en donde ya existe una MFI con el fin de garantizar que haya demanda, y luego la de expandirse en ese mercado utilizando la tecnología para automatizar/reducir los costos. La estrategia es profundizar en los distritos para aumentar la eficiencia y la productividad de las sucursales y para reducir los costos operativos. Como puesta en marcha, SKS identificó tres limitaciones principales de crecimiento: el capital, la capacidad y los costos. Por lo tanto, SKS desarrolló un plan para aumentar la escala de las microfinanzas con base en tres principios interconectados que superarían esas barreras. Estos eran (i) aplicar una metodología con fines lucrativos para que una MFI no tuviera que depender de fondos limitados de donantes; (ii) utilizar las mejores prácticas del mundo de los negocios para acelerar el crecimiento; y (iii) la tecnología de implementación para superar los altos costos de distribución.

**FINANCIAMIENTO:** A partir de marzo de 2006, SKS Microfinance levantó US\$ 25 millones en patrimonio en cuatro ofertas de capital, algunas con firmas de capital de riesgo. En febrero de 2009, SKS emitió una titularización por Rs 200 con el Banco ICICI. En abril de 2009, SKS completó la transacción de titularización por Rs 1 billón con un banco privado de la nueva era de India, el Banco Yes. La transacción le permitió al banco comprar 148,950 microcréditos a los pobres no atendidos, declarados por el Banco de la Reserva de India

como sector prioritario. El Banco Yes anunció que había suscrito Rs 250 millones de títulos no convertibles calificados emitidos por SKS.

**ENFOQUE TECNOLÓGICO:** Una fortaleza clave en el crecimiento agresivo de SKS era la habilidad de implementar la tecnología para superar los altos costos de distribución. Por ejemplo, SKS contrató a Adrenalin e-Systems Ltds. para encontrar una solución tecnológica en cuanto a la gestión de su capital humano.

### COTIZACIÓN EN BOLSA Y LA CRISIS EN ANDHRA PRADESH:

En agosto de 2010, SKS empezó a cotizar en la bolsa por medio de una OPI obteniendo alrededor de USD \$350 millones y valorando SKS en USD \$1.500 millones.<sup>39</sup> Vikram Akila, el fundador de SKS y sus inversionistas fueron duramente criticados en la prensa india por obtener grandes ganancias a costa de los pobres de India. La Administración Estatal de Andhra Pradesh, en una larga disputa con las grandes y agresivas MFI en el estado (5 de las 10 MFI más grandes de India tenía su sede en Andhra Pradesh) escogió este momento para intervenir en el sector y llevar efectivamente los pagos a un estancamiento.<sup>40</sup> El Banco Estatal de la India, regulador del sector, buscó disipar la crisis por medio de una comisión que sugería la regulación integral del sector. Estas regulaciones languidecieron en el Parlamento de la India, y el sector quedó en el limbo con muchas de las más grandes MFI en India, incluyendo a SKS, en algunas dificultades.

### CUESTIONES DE GOBIERNO

1. El papel de la Junta para administrar el crecimiento excesivo.
2. La captura de la Junta por parte de un fundador dinámico.
3. La financiación del mercado de capital de rápida expansión.
4. El desarrollo de MIS y otras tecnologías para controlar el crecimiento.
5. Gestión de recursos humanos-subcontratando el proceso.
6. Tomar la decisión de emitir una OPI.
7. No poder prever y administrar los riesgos políticos, el papel de la junta/los accionistas en una crisis.

<sup>39</sup> Raghuram Rajan, "Doing Poorly by Doing Good," 8 de diciembre de 2010, disponible en la página [www.project-syndicate.org/commentary/doing-poorly-by-doinggood](http://www.project-syndicate.org/commentary/doing-poorly-by-doinggood).

<sup>40</sup> El 15 de octubre de 2010, el Estado de Andhra Pradesh promulgó una regulación que busca regir el sector de microfinanzas. "Indian Microfinance Crisis of 2010: Finding the Silver Lining," Intellectap, 25 de octubre de 2010.

<sup>38</sup> Este caso fue redactado inicialmente por Mohini Bhatia para un documento sobre la Transformación y los Incentivos. Este caso no fue publicado. Mohini Bhatia trabaja para la CFI.



FOTOS: Prestando servicios financieros superiores a todos los segmentos de la comunidad: Artesanía – Tejido de Seda, pequeña empresa e (inserción) empresa de calzado en la provincia de Takeo. / Microempresaria en Phnom Penh.

## ACLEDA Bank Plc., Camboya<sup>41</sup>

*“La visión de ACLEDA Bank es ser el banco comercial líder de Camboya, prestando servicios financieros superiores a todos los segmentos de la comunidad.”<sup>42</sup>*

ACLEDA surgió de la tragedia que ocurrió en Camboya con la toma de poder del Khmer Rouge en 1975. La Organización Internacional del Trabajo (OIT) y Care International contrató a la administración de la compañía desde campos de refugiados en la frontera entre Tailandia y Camboya. El objetivo inicial del programa era desarrollar LEDAs (Agencias Locales de Desarrollo Económico). ACLEDA era la asociación de estas agencias regionales independientes. En 1996, debido a una crisis de liquidez, ACLEDA tuvo que decidir entre prestar los servicios de desarrollo de negocios y los servicios financieros –microfinanzas– para su circunscripción. La Asamblea General de la Asociación decidió fusionar las agencias de ACLEDA en una sola institución unificada. ACLEDA comenzó el proceso de transformación en un banco a mediados de la década de 1990 y finalizó la transformación jurídica en un banco en el 2000. Desde entonces, tanto la cartera de crédito como los ahorros han crecido a un ritmo increíble: los ahorros a una tasa de crecimiento acumulada del 137% y los créditos a una tasa de crecimiento acumulada de más del 50% por año. El Banco ha expandido su base a casi todas las provincias de Camboya. Con base en el crecimiento y el avance de la institución, se considera ampliamente un caso muy exitoso. La transformación fue impulsada en gran medida por el crecimiento y por la necesidad de garantizar los fondos para hacerlo. Como una ONG,

la MFI habría superado rápidamente su habilidad de garantizar donaciones e incluso de subordinar la deuda; los depósitos de ahorros ofrecían una fuente atractiva de ventaja que también prestaba un importante servicio a los clientes. Como ONG, el gobierno de la organización incluyó una “Asamblea General” que incluía (o tal vez era exclusivamente) a los empleados; así, existió un fuerte sentido de participación de los empleados. Cuando los administradores y directores comenzaron a considerar la transformación, se tomaron el tiempo de explicar el proceso y los motivos a todos los empleados. Parte de esta explicación incluía la creación de una empresa de inversión, propiedad de los empleados, que poseerían acciones del banco – haciendo a los empleados los propietarios reales. Luego la MFI “eligió” a los futuros inversionistas externos para garantizar que la misión no fuese un problema. ACLEDA Bank adquirió la cartera de la ONG, y la ONG recibió tanto las acciones (una participación del 45% en el banco), como un préstamo subordinado para el valor de la cartera. La institución invirtió fuertemente en la capacitación del equipo actual de administración y mantuvo la mayoría de los administradores clave.

### CUESTIONES DE GOBIERNO

1. Fuertes valores y una visión compartida de ACLEDA, que surgió de la experiencia compartida de la tragedia que recayó sobre el país.
2. Un proceso inclusivo por administración, que implica a todos los empleados en el proceso.
3. Los incentivos de los empleados y la capacitación intensiva de administración.
4. Una fuerte representación de la ONG y la asociación del personal en la junta.

<sup>41</sup> El caso original fue elaborado por Lieberman et al. “Alineando Intereses”.

<sup>42</sup> *Ibid.*

### Reto #3: Diversificación del producto

A medida que crecen las MFI para convertirse en intermediarias financieras no bancarias o en bancos comerciales, buscan cada vez más diversificar su oferta de productos. Las MFI ahora están ofreciendo productos tales como créditos para rehabilitación de vivienda, créditos agrícolas, créditos para educación, seguros, transferencias de dinero, y remesas. Además, muchas MFI comenzaron a realizar préstamos a pequeñas empresas con el fin de aumentar el tamaño promedio del préstamo y de mejorar la rentabilidad. Las transferencias de dinero, las remesas y los seguros son líneas de productos que cuyo ingreso es por comisión y generalmente no representan las mismas consideraciones de riesgo que otras líneas nuevas de productos. Los bancos comerciales también buscarán sistemáticamente movilizar depósitos, lo cual requiere importantes consideraciones en cuanto al diseño del producto, la capacidad de las sucursales de absorber largas líneas de ahorradores. Finalmente, a medida que las MFI obtienen sofisticación, estas están buscando añadir la banca electrónica y sin sucursales, y cada vez más, participar en la banca móvil. Nuevos productos requieren que la gerencia de las MFI aumente el capital y contrate y capacite al personal para desarrollar estas nuevas ofertas. El capital y el personal son necesarios para lanzar y comercializar el producto, para administrar su crecimiento con prudencia, y para mejorar los sistemas de gestión de riesgo para evitar pérdidas. Los plazos de los créditos probablemente aumentarán a medida que la MFI se aleje de los préstamos para capital de trabajo simples (plain vanilla), y pueden surgir desfases de vencimiento entre los préstamos y las fuentes de capital, tales como depósitos a corto plazo, préstamos interbancarios y préstamos de fondos de inversión. En este caso, el papel de la junta al evaluar decisiones de inversión, levantar capital y controlar el ritmo de crecimiento, es clave.

La comercialización requiere transformación. Es la transformación a una compañía de participación, como por ejemplo una sociedad anónima, una intermediaria financiera no bancaria o el banco comercial. El proceso de transformación puede tomar tiempo y una inversión considerable. Incluye:

- Obtener el capital suficiente para cumplir con los requisitos mínimos de capital para obtener una licencia.
- La inversión en la MFI en llevar instalaciones físicas, como sucursales, a estándares bancarios y de seguridad. Las sucursales necesitarán cajas fuertes, salas de arqueo y sistemas de seguridad.

- Las inversiones en el software MIS y en equipos relacionados tales como los servidores y los computadores para el personal de la sucursal. Estas inversiones son costosas. Por lo general implican una cuota de licencia anual y los honorarios de consultoría sustanciales para instalar los sistemas y capacitar al personal de la MFI. Un gerente de TI capaz de trabajar con sistemas de TI apropiados para los bancos también debe ser contratado. El gerente de TI también debe ser capaz de evaluar las tecnologías emergentes en las MFI, tales como la banca electrónica. Esto representa una actualización importante para muchas MFI en la medida en que se muevan de la condición de ONG.
- Contratar especialistas en gestión de riesgo y en auditorías internas y capacitar al personal para que establezcan sus respectivos departamentos. El personal del banco también exigirá una capacitación intensiva para encargarse de los nuevos sistemas MIS y de los nuevos productos, y para manejar la captación de depósitos.
- Proporcionar frecuentemente incentivos al equipo de la alta gerencia para que alineen sus intereses con los del capital.<sup>43</sup>

En todas estas áreas, la alta gerencia de la MFI y la junta deben planear cuidadosamente el proceso de transformación, que requiere invariablemente contratar los inversionistas externos de capital y tal vez nuevos financiadores comerciales.

*Los casos de Acleda Bank (Camboya) y K-Rep Bank (Kenia) son ejemplos de los casos de transformación más exitosos en el sector.*

<sup>43</sup> Véase Lieberman et al. "Alineando Intereses".

#### Reto #4: Riesgo Político/Riesgo Operativo<sup>44</sup>

El riesgo político ha jugado un papel en varias crisis-Nicaragua, Pakistán e India, entre otros. Pero ninguno ha igualado a la crisis de la India con respecto al riesgo de reputación al sector como un todo. En 2010, una grave crisis afectó al sector que continuó por un tiempo. Las MFI en Andhra Pradesh fueron afectadas negativamente por la interferencia política del gobierno estatal y por los cargos de sobre-endeudar a los pobres. Un crecimiento muy rápido por parte de principales MFI en India y el aprovechamiento de un programa estatal contra la pobreza que apoyaba a grupos de autoayuda (pequeñas cooperativas de crédito) conllevaron a una reacción política en contra. Los políticos populistas apoyaban la "mora" de un deudor, como en Nicaragua, que dejó a algunas de las principales MFI apenas en funcionamiento. La OPI de SKS, la MFI más grande de la India, originó la idea de que las MFI y sus inversionistas estaban enriqueciéndose a costa de los pobres. El Informe de Malagrem, a cargo del Banco Estatal de la India, propuso un estricto régimen regulador para las MFI comerciales en la India, pero sus recomendaciones fueron demoradas por el Parlamento de la India, dejando el sector en un limbo con efectos indirectos en otros estados.

#### Reto #5: La Respuesta a los Riesgos de la Junta y los Inversionistas durante una Crisis Interna o Externa

Las crisis requieren una fuerte intervención de la junta directiva de la MFI y algunas veces de los accionistas. En momentos de crisis institucional interna o de una crisis provocada por acontecimientos externos, el papel de la junta a menudo va desde el gobierno hasta la administración activa. Por ejemplo, en un momento de un fraude no divulgado anteriormente o de grandes pérdidas para la institución, la junta tendrá que intervenir, pudiendo desig-

nar temporalmente a un nuevo DE de entre los miembros de la junta o algún miembro de la alta gerencia que aún permanezcan, y tendrá que trabajar conjuntamente para contratar a un nuevo DE. La junta también tendrá que trabajar duro para asegurar y retener al personal, informar a los inversionistas y también asegurar los prestamistas y el regulador bancario. En el caso de un impacto externo, como el tipo de interferencia política que se experimentó en Nicaragua y en India, la junta tendrá que trabajar conjuntamente con el DE para tomar muchas de las medidas indicadas anteriormente. En momentos de crisis, la junta se reunirá más a menudo y asumirá un papel que se acerca más a la administración que al gobierno. A veces, los accionistas pueden necesitar intervenir y sustituir la junta y a los miembros clave de la administración.

El caso de BANEX es un ejemplo tanto de riesgo político-interferencia por parte del gobierno en el sector, alimentando una crisis de impago-mala gestión, y una lenta repuesta de gobierno por parte de la junta y de los accionistas a una crisis, así como el fracaso de los inversionistas y acreedores en ponerse de acuerdo oportuna y adecuadamente en cuanto a la reestructuración de la deuda. Estos fracasos dieron lugar a una intervención por parte del regulador bancario y la liquidación del banco. ■

<sup>44</sup> Existe una amplia literatura sobre MF en India y la crisis. Una lista selecta incluye la Revisión Microfinanciera de M-Cril de 2010 (M-Cril es una agencia de calificación en la India.); MS Sriram, "Commercialisation of MF in India: A Discussion of the Emperor's Apparel," W.P. 2010-03-04, Indian Institute of Management; el informe de Intellectap, "Indian Microfinance in Crisis: Turf War or a Battle of Intentions?" de octubre de 2010; Intellectap, "Indian Microfinance Crisis of 2010: Finding the Silver Lining," del 25 de octubre de 2010; "Report of the Sub-Committee of the Central Board of Directors of Reserve Bank of India to Study Issues and Concerns in the MFI Sector," Banco de Reserva de la India, enero de 2011; "Response to the Malegam Committee Report 24th March 2011"; CGAP, "Andhra Pradesh 2010: Global Implications of the Crisis in Indian Microfinance."

<sup>42</sup> There is a substantial literature on MF in India and the crisis. A select list includes M-Cril Microfinance Review 2010 (M-Cril is a rating agency in India.); MS Sriram, "Commercialisation of MF in India: A Discussion of the Emperor's Apparel," W.P. 2010-03-04, Indian Institute of Management; Intellectap report, "Indian Microfinance in Crisis: Turf War or a Battle of Intentions?" October 2010; Intellectap, "Indian Microfinance Crisis of 2010: Finding the Silver Lining," October 25, 2010; "Report of the Sub-Committee of the Central Board of Directors of Reserve Bank of India to Study Issues and Concerns in the MFI Sector," Reserve Bank of India, January 2011; "Response to the Malegam Committee Report 24th March 2011"; CGAP, "Andhra Pradesh 2010: Global Implications of the Crisis in Indian Microfinance."

# La Experiencia de Transformación del Programa de Empresas Rurales de Kenia (K-Rep)<sup>45</sup>

**ANTECEDENTES:** K-Rep fue fundado en 1984 por una ONG de EE.UU. y posteriormente fue financiado por USAID que proporcionó los fondos ONG existentes implicadas que trabajaban en microfinanzas y en el desarrollo de pequeñas empresas. En 1990, K-Rep estableció su propia MFI e introdujo un grupo de referencia que le prestaba a microempresarios. En 1994, K-Rep decidió transformarse en un banco de microfinanzas y enfocarse en sus propias operaciones. Esta fue la primera conversión de ONG a banco en África. La transformación le tomó varios años a K-Rep, en parte debido al desconocimiento del Banco Central de Kenia sobre microfinanzas y cómo es mejor supervisar este tipo de entidad.<sup>46</sup>

**ESTRUCTURA DE PROPIEDAD:** Después de un análisis minucioso de sus opciones, la junta de K-Rep decidió establecer una compañía matriz para administrar sus distintas actividades, las cuales incluían el banco –K-Rep Bank Ltd. –la ONG, la Agencia de Desarrollo de K-Rep, y una compañía de consultoría, K-Rep Consulting Services. Inicialmente, K-Rep Holdings buscaba poseer el 51% del banco, pero el banco central limitó la concentración de propiedad al 25%. K-Rep atrajo varios inversionistas con objetivos similares que permitirían al banco mantener su misión.<sup>47</sup>

**INCENTIVOS DE ADMINISTRACIÓN/EMPLEADOS:** Con el respaldo de CGAP, K-Rep estableció una forma de ESOP (Program de Opciones de Capital para Empleados) como cooperativa, el KWA, para que los directores,



FOTO: Una productora de miel en Kenia: © Dana Smillie / Banco Mundial

administradores y empleados actuales y futuros pudieran adquirir acciones en el banco con la visión de que el banco eventualmente llevaría a cabo una OPI en la Bolsa de Valores de Nairobi. La financiación de CGAP permitió que el KWA retuviera la liquidez para que los empleados pudieran vender las acciones y adquirirlas, incluyendo los empleados futuros. El KWA retuvo un interés del 10% en el banco pero no se le asignó un puesto en la junta.

**CAPACIDAD DE ADMINISTRACIÓN:** La alta gerencia de la ONG permaneció con el banco; en especial, el Gerente General de tantos años, Kimanthi Mutua, quién era bastante conocido y muy respetado en el sector de las microfinanzas. Con el tiempo, los empleados con conocimiento especializado fueron contratados del sector bancario.

**CRECIMIENTO Y RENDIMIENTO:** El K-Rep Bank creció de manera constante y fuerte como un banco: entre 2000 y 2007, los clientes aumentaron de 15.000 a 153.961, los ahorrantes aumentaron de 2.724 a 16.701, la cartera bruta de créditos pasó de USD\$4,6 millones a USD\$ 110 millones, ROE de 13,4% al 22,3%. En 2007, El banco comenzó a experimentar problemas de no pago con la cartera en riesgo pasando del 3,6% al 12,6%. Los problemas de K-Rep aumentaron en parte debido a la diversificación del banco en préstamos de pequeñas empresas y a un esfuerzo fallido de sucesión. Los inversionistas le proporcionaron al banco más liquidez en la forma de una suscripción de derecho de oferta. Con el tiempo, un nuevo director de administración fue contratado pues Kimanthi Mutua se jubiló después de 25 años de servicio. Se quedó como presidente de la compañía matriz, y el banco recuperó la salud financiera.

## CUESTIONES DE GOBIERNO

1. Planeación e implementación de la transformación, atracción de inversionistas/obtención de capital.
2. Sucesión de directores.
3. Papel de la junta al administrar pérdidas.

<sup>45</sup> El caso original fue elaborado por A2F Consulting para Lieberman et al. "Alineando Intereses".

<sup>46</sup> Las transformaciones posteriores en Kenia se han beneficiado del caso de K-Rep. Véase Frankfurt School of Finance and Management, Bankakademie, HFB, "Transforming Microfinance in Kenya: The Experience of Falu Kenya and Kenya Women Finance Trust," febrero de 2012, para una discusión detallada de la transformación de otras dos IMFs en Kenia.

<sup>47</sup> Desde 1999, la distribución de propiedad/puestos de la junta fueron de la siguiente manera: : IFC 16,7%, 1 puesto de la Junta; FMO y Triodos/Doen 5% 5 8,6%1 puesto de la junta; Shore Bank, 13,2%, 1 puesto de la junta; El Banco de Desarrollo de África, 14%, 1 puesto de la junta, y el grupo K-Rep 32,5%, 2 puestos de la junta, como inversionistas de capital. Además se crearon dos puestos independientes en la junta.

## BANEX y el Movimiento de no Pago en Nicaragua<sup>48</sup>

**ANTECEDENTES:** BANEX inició como FINDE, una ONG muy exitosa y de rápido crecimiento de Nicaragua. En el 2002, se convirtió en una NBFC, FINDESA, y en octubre del 2008 cambió su nombre a BANEX (Banco del Éxito) cuando recibió su licencia bancaria. Comenzó con una cartera de préstamos de US\$7 millones en el 2002, FINDESA creció rápidamente, tuvo 30 sucursales a lo largo del país y también comenzó a captar depósitos. Para el 2008, el banco tenía 68.000 clientes y una cartera de préstamos de US\$125 millones. BANEX comenzó a moverse para ofrecer préstamos a pequeñas empresas, préstamos de ganadería y préstamos agrícolas, todos aquellos con diferentes perfiles de riesgo a los préstamos de capital de trabajo simples que eran el producto principal de las MFI. El éxito de BANEX le permitió atraer a inversionistas de capital, nacionales e internacionales, incluyendo una gran parte poseída y controlada por el presidente y director general del banco. Los inversionistas de capital internacionales fueron principalmente vehículos de inversión en microfinanzas (MIV). BANEX también atrajo un número de MIV como prestamistas, así como Instituciones de Desarrollo Financiero (DFI)- el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y la IFC - y un banco de desarrollo local y regional, el cual proporcionaba líneas de crédito al banco. A finales del 2008, el banco había

<sup>48</sup> La información para este caso se deriva principalmente de la información disponible al público contenida en Cole et al, "Banex and the 'No Pago' Movement." Así mismo, un autor de este documento, Ira W. Lieberman lideró un equipo de asesoría que trató de ayudar a los accionistas internacionales de Banex en llegar a acuerdos con sus acreedores en una reestructuración de deuda. El autor es conocedor de los detalles de este caso.

colocado US\$100 millones en préstamos y cerca de US\$30 millones en depósitos y era rentable. Los inversionistas locales tenían el 57,8% de acciones y los inversionistas extranjeros el 42,2%. De los ocho miembros de la junta, cuatro representaban a los inversionistas locales, tres a los inversionistas internacionales y un miembro de la junta era independiente.

**EL MOVIMIENTO DE NO PAGO:** En respuesta a la agresiva acción legal hecha por una MFI (en contra de sus clientes por el no pago de préstamos), un movimiento de protesta local se inició en el verano del 2009 en contra de todas las MFI, acusándolas de tasas de interés de usura. Esto evolucionó pronto en un movimiento de no pago apoyado por el Presidente populista de Nicaragua, Daniel Ortega, un antiguo sandinista.

**BANEX EN CRISIS:** La reacción inicial por parte de BANEX fue asegurarle a sus inversionistas y acreedores que el movimiento del no pago se reduciría y que BANEX tenía una amplia liquidez y capital para soportar la crisis. Para mayo del 2009, la junta de BANEX estaba cada vez más preocupada. El desempeño se había comenzado a deteriorar y la junta le solicitó a la gerencia que considerará un plan de recapitalización de US\$3 millones. La Gerencia se resistió al dar confianza en cuanto a que el descenso de los precios había tocado fondo y que los préstamos de ganadería, tal vez el segmento más rico de la cartera, estarían a salvo. En septiembre del 2009, los accionistas se reunieron en Managua. El desempeño seguía deteriorándose. La falta de acuerdos entre los inversionistas internacionales en la cantidad de inversión que se necesitaba, la resistencia por parte de inversionistas locales quienes no poseían los recursos para participar en el movimiento de derechos y un acuerdo legal con un prestamista que requería una propiedad local mayoritaria, hicieron el proceso de recapitalización difícil y menos

ABOUT THE PHOTO Agricultural loans: pile of beans at coffee farm in Nicaragua.





oportuno de lo que se necesitaba. Adicionalmente, los acreedores que debían ser parte de la solución, no habían sido abordados.

Un gran número de préstamos se fueron venciendo en el primer trimestre de 2010 y era claro que BANEX podría enfrentar una dificultad al reemplazar aquellos préstamos con unos nuevos o haciendo que los acreedores refinanciaran sus préstamos. Esto no solo hizo que BANEX necesitara más capital sino que también necesitará una reestructuración de deuda, con los acreedores convirtiendo un porcentaje de sus préstamos en préstamos subordinados que servirían como capital subordinado. En septiembre de 2009, se contrató a MicroRate para hacer una auditoría especial de cartera. Su auditoría mostró claramente que las provisiones para créditos malos fueron significativamente subestimadas.

En el momento de la auditoría de MicroRate, la compañía estaba reportando PAR > 30 días al 19%, mientras que MicroRate proyectó PAR > 30 días al 30%. Un equipo de asesoría financiera (el Asesor) fue contratado justo antes de que MicroRate terminara su informe. Se hizo evidente para el Asesor que el plan de capitalización estaba en problemas. No había ningún acuerdo entre los accionistas internacionales y los locales. Los accionistas locales se resistían fuertemente a la dilución que significaría una gran inversión de capital. Ellos también objetaron la valoración del banco por parte de inversionistas internacionales quienes también tendrían que diluir sus participaciones. Adicionalmente, el banco no tenía ninguna forma de proyección a futuro como una base para negociar con sus acreedores. Una reunión de los inversionistas, los acreedores y el Asesor en Geneva pareció ofrecer una esperanza para la reestructuración de la deuda, pero esto fue condicional para que los inversionistas de capital recapitalizaran el banco en el intermedio para prevenir la intervención del supervisor bancario quien estaba presionando a la compañía para que recapitalizara con el fin de mantener la adecuación del capital. En virtud de la ley bancaria de Nicaragua, si la adecuación del capital caía debajo del 10%, el supervisor estaba obligado a intervenir el banco. Con un grupo muy diverso de 30 acreedores e inversionistas distribuidos en tres continentes diferentes, el llegar a

un acuerdo no iba a ser fácil bajo esas circunstancias. Tras una reunión celebrada entre los inversionistas, acreedores, la gerencia y el supervisor bancario en Managua el 1 de diciembre de 2009, las negociaciones entre los acreedores y los inversionistas continuaron a un periodo extendido según como se deteriorara el banco. Se acordó un plan de reestructuración, en principio, con los acreedores acordando reestructurar el 13,6% de sus deudas principales a deuda subordinada y capital y los inversionistas de capital acordando inyectar US\$8 millones en nuevos fondos para el capital, un paquete de US\$20 millones<sup>49</sup>. Desafortunadamente, la reestructuración de deuda se hizo muy tarde. La reestructuración exigía un acuerdo de 18 meses, en vez de un acuerdo de término intermedio de 5-6 años como lo recomendó el Asesor. Los Acreedores principales que controlaban el comité de acreedores, estaban esperando que el mercado tuviera un giro y que ellos pudieran recibir un pago ya que sus préstamos estaban entre los primeros debidos en la programación de vencimiento original. Los acreedores también indicaron que la naturaleza de sus fondos de deuda, vehículos de fines especiales (SPV), hicieron muy difícil que ellos llegaran a un acuerdo de reestructuración. Como parte del acuerdo de recapitalización, el director general fue reemplazado y la composición de la junta se cambió. Sin embargo, las pérdidas continuaron en el 2010 y el banco fue eventualmente intervenido para proteger a sus depositantes. Su cartera se distribuyó en bancos nicaragüenses.

## ASUNTOS DE GOBIERNO

1. Los riesgos de expansión rápida y diversificada.
2. Los problemas de controles inadecuados, MIS y sistemas de informe.
3. La sobresaturación de mercados de MF.
4. El papel de la junta y de los accionistas en una crisis. La necesidad de inversionistas de capital internacional y de acreedores para unirse en una crisis con el fin de alcanzar un acuerdo realista y oportuno sobre la reestructuración, con poca experiencia previa en el sector en cooperar con capacitaciones. Los inversionistas internacionales necesitan llegar a acuerdos con inversionistas locales, particularmente con el director general que controlaba una parte significativa de las acciones.
5. El papel de la Junta y de los accionistas en una crisis.

<sup>46</sup> The information for this case is largely derived from publicly available information contained in Cole et al., "Banex and the 'No Pago' Movement." Also, an author of this paper, Ira W. Lieberman led an advisory team that tried to assist Banex's international shareholders in reaching agreement with its creditors on a debt restructuring. The author is therefore intimately aware of the details of this case.

<sup>49</sup> Ver Cole et al., "Banex and the 'No Pago' Movement," 10 programación de la recapitalización.

## Factores externos que influyen al gobierno

Mientras que nos hemos enfocado principalmente en la junta directiva y su papel en el gobierno, no deberíamos subestimar el importante papel que juegan los factores externos en influenciar las MFI. Cuando una MFI se transforma y se convierte tanto en una compañía de capital accionario como en una institución financiera no bancaria regulada o un banco comercial, sus accionistas asumen la responsabilidad de formalizar y asegurar un gobierno corporativo efectivo.

### **Debida Diligencia de los Inversionistas/ Cierre Posterior de los Requisitos de Gobierno de Inversión.**

Durante su debida diligencia, los inversionistas examinarán la capacidad de gobierno de la MFI. Tras invertir, el inversionista generalmente querrá tener una posición en la junta directiva y también tener voto en el número de directores, el papel de directores independientes, el nombramiento de un presidente de junta, asuntos que requieran de súper mayoría de votos de la junta versus mayorías simples y la creación de comités de junta entre otros asuntos de gobierno.

**El papel de las agencias calificadoras.** Se ha desarrollado una industria de servicios de calificación en el sector de las MFI. Estas agencias se están enfocando cada vez más en el gobierno como un aspecto de su calificación general de la MFI y muchos inversionistas/prestamistas requieren que una MFI sea calificada antes de que ellos inviertan o le hagan préstamos. Las agencias de calificación también están proporcionando cada vez más calificaciones de desempeño social.

Los inversionistas de capital y de deuda requieren de un gobierno más fuerte y de una participación directa de la junta. Durante el proceso de transformación, la junta directiva existente necesitará evaluar cuidadosamente la entrada de inversionistas de capital. Esto será crítico para el desarrollo futuro de la MFI ya que se moviliza desde un estado de ONG a una compañía de capital accionario y una institución comercial regulada. Las opciones pueden ser la participación directa de DFI tales como IFC (Grupo del Banco Mundial) o los equivalentes bilaterales de la IFC50. Adicionalmente, hay por lo menos 30 fondos de

capital privado que tienen DFI como inversionistas, algunos son mundiales en naturaleza, algunos tienen orientación regional y algunos son fondos de país (por ejemplo, fondos enfocados únicamente en el mercado de India)<sup>51</sup>. Las DFI, así como las instituciones de desarrollo como el Banco de Inversión Europeo (EIB) y la Corporación de Desarrollo de Commonwealth (CDC), son inversionistas importantes en estos fondos. Por lo tanto, la mayoría de los fondos son de hecho sociedades públicas privadas. Cada uno de estos inversionistas requerirá puestos en la junta como parte de su compromiso para invertir en una MFI transformada. Ellos también requerirán que se fortalezca el gobierno. Ellos querrán ver la adherencia a la responsabilidad social y políticas ambientales, políticas anti-lavado de activos y, cada vez más, de protección al consumidor por medio de la Campaña SMART. Como resultado de su entrada, la junta existente será invariablemente reformada. En algunos casos, cuando varios inversionistas toman participación en la MFI transformada, se nombra una junta completamente nueva.

### **Regulación bancaria y el papel del supervisor bancario<sup>52</sup>.**

La mayoría de las MFI reguladas caen bajo auspicios supervisores o regulatorios del regulador bancario en su país. Este control y supervisión genera una adopción más estricta de prácticas de buen gobierno, especialmente en la nominación de una gerencia “conveniente y apropiada” y de miembros de la junta<sup>53</sup> y en aprobar nombramientos individuales de la junta. Los asuntos regulatorios pueden surgir si la primera experiencia de gestión y de los miembros de la junta es con entidades MFI y no con bancos o con otras instituciones depositarias.

**Reporte Financiero al MIX Market.** Este requisito aplica una disciplina en la MFI para reportar números financieros y operacionales claves en una manera coherente. El MIX y el Boletín Microbancario (su vehículo de informe afiliado)

<sup>50</sup> Algunas de las DFI más activas en inversiones de capital en el sector son Kreditanstalt für Wiederaufbau, Banco de Desarrollo Alemán (KfW), (Alemania); FMO (Holanda); Fondo de Inversión Suizo para Mercados Emergentes (SIFEM), (Suiza); Sucursal de la Agencia de Desarrollo Francesa dedicada a las Microfinanzas (PROPARCO), (Francia); Banco de Inversión de Bélgica para Países en Desarrollo (BIO), (Bélgica); y los Inversionistas Nórdicos—Swedfund, Norfund, y Finnfund.

<sup>51</sup> Ver Council of Microfinance Equity Funds.org para una lista de fondos de capital miembros tales como Blue Orchard, Servicios de Inversión de Responsabilidad Social, Gray Ghost, Grass Roots/Caspian Capital Partners, Triple Jump, Incofin, Developing World Markets, MicroVest y Acción International, todas han jugado un papel prominente en involucrar el capital en el sector.

<sup>52</sup> Para una discusión más completa de los principios de buen gobierno y el papel de los supervisores bancarios en este proceso ver “Principles for Enhancing Corporate Governance,” Comité Basel sobre Supervisión Bancario, BIS, Octubre de 2010.

<sup>53</sup> Ver CGAP “Consensus Guidelines on Prudential Regulation of Deposit Taking Microfinance,” 36.

le permitieron a la MFI ser comparados con sus pares. Esto también es la base para la mayoría de los informes de los inversionistas y para el análisis de instituciones en el sector.

**Auditoría externa.** La calidad de la firma auditora, el alcance de la auditoría y el requisito de gobierno estándar con los que los auditores informen sus descubrimientos al comité de auditoría de la junta, juega una parte importante en el gobierno externo, especialmente porque los inversionistas y los prestamistas buscarán una opinión de auditoría limpia antes de comprometer sus recursos con la MFI.

**Partes interesadas externas.** En la medida que la MFI proporcione un servicio eficiente y a tiempo a sus clientes, las MFI serán capaces de construir una base de clientes leales, tanto de prestatario como de depositantes, que harán cada esfuerzo por pagar a tiempo, para asegurar la siguiente ronda de préstamos y para retener sus ahorros dentro de la institución. En la medida que la MFI no proporcione dicho servicio, los clientes podrán abandonar la institución. Los altos niveles de abandono del cliente son una señal de una MFI mal manejada y con un gobierno pobre.

**Golpes exógenos.** La reciente crisis financiera/económica (tal vez podríamos decir la crisis en desarrollo) ha llamado la atención a varios problemas con las microfinanzas. Aunque las tasas de crecimiento de la industria en general se desaceleraron, hubo otros problemas únicos en varios países/mercados, que no están directamente relacionados con la crisis pero que fueron empeorados por la misma. Un documento del FMI elaborado por Gabriel Di Bella<sup>54</sup> analiza el impacto de la crisis en las MFI y concluye,

*Este documento revisa el tema de los riesgos sistemáticos de las MFI y encuentra que contrario a la evidencia anterior a la crisis, el desempeño de la MFI está correlacionado no solo con las condiciones económicas nacionales sino también con los cambios en los mercados capitales internacionales (Abstracto)*

Estudios complementarios sobre la crisis y los problemas en el sector (uno enfocado en Latinoamérica, el otro en una perspectiva mundial)<sup>55</sup> analizan casos de problemas

individuales en todo el mundo, a lo largo de Latinoamérica y en dichos países diversos como Ghana, Nigeria, Marruecos, Europa y Asia Central, Europa Sudoriental (particularmente Bosnia) e Indonesia. Estos documentos han desarrollado una tipología de problemas o riesgos, muchos de los cuales fueron destacados o salieron a la superficie durante la crisis:

- Prácticas gobierno pobres, particularmente notables en MFI transformadas de ONGs reguladas (MFI comerciales) –ya sea intermediarios financieros no bancarios o bancos de microfinanzas.
- Fraude sistemático
- Fallas metodológicas
- Crecimiento descontrolado
- Desvío de la misión – pérdida de enfoque especialmente en el intento de hacer préstamos PYME
- Vulnerabilidad financiera
- Golpes macroeconómicos
- Intervención del estado – riesgos político
- Crecimiento incontrolado del mercado y exceso de préstamos, que conduce a sobre-endeudamiento

A pesar de esta larga lista de problemas principalmente asociados al rápido aumento del sector y a la introducción de microfinanzas enfocadas comercialmente, no hubo crisis sistemáticas en el sector. Los mercados individuales y las MFI individuales experimentaron crisis; por ejemplo, hubo serios problemas en Bosnia, Nicaragua, Marruecos, Nigeria e India. Un estimado es que desde el 2000 hasta el 2008 un 93% de las MFI no experimentaron crisis mientras que el 7% de MFI tuvo algún tipo de crisis. De dicha crisis experimentada, el 5,3% se recuperó, el 1% fracasó, el 0,6% posiblemente fracasó (estado indeterminado) y el 1,3% dejó de reportar pero no mostró ningún signo de fracaso<sup>56</sup>. Esto está ciertamente lejos del tipo de fracaso sistemático visto en el sector bancario en países de crisis individual tales como México y Argentina (1995 y 2001, respectivamente), Turquía (2001), Asia Oriental (1997 a 1999), Estados Unidos (2008) o en países de la euro zona – Grecia, Irlanda y Portugal como ejemplos. ■

<sup>54</sup> Gabriel Di Bella, "The Impact of the Global Financial Crisis on Microfinance and Policy Implications," Documento de Trabajo del FMI No. WP/11/175. 2011.

<sup>55</sup> Beatriz Marulanda, Lizbeth Fajury, Mariana Paredes, y Franz Gómez,

"Lo Bueno de Lo Malo en Microfinanzas: Lecciones Aprendidas de Experiencias Fallidas en América Latina," Calmeadow, Junio de 2010; Daniel Rozas, "Weathering the Storm: Hazards, Beacons, and Life Rafts," Centro para la Inclusión Financiera en Acción International, Publicación 11, 2011.

<sup>56</sup> Ver Rozas, "Weathering the Storm" 8.

## Conclusiones: respuestas de la industria a los retos de gobierno

En los últimos dos años, ha habido un claro reconocimiento que indica que la industria de microfinanzas necesita mejorar los estándares de gobierno: las MFI han crecido, algunos mercados se han vuelto más competitivos/saturados, y las crisis (institucionales, de país y las macro crisis) han afectado al sector. Conforme las transformaciones de las ONG a instituciones comerciales se dan, ha habido una mayor conciencia de gobierno, con base en las debidas diligencias de los inversionistas y sus demandas de puestos de representación en la junta y de mejores prácticas de gobierno. Adicionalmente, los asuntos relacionados con potenciales abusos de clientes debido a excesivas tasas de interés y la falta de transparencia en torno a los costos efectivos de comisiones y de tasas de interés, han impulsado una campaña en toda la industria sobre la protección de clientes – la Campaña SMART – y mejor monitoreo del desempeño social de las MFI.

La alta atención al gobierno en el sector ha liderado una variedad de iniciativas independientes. Un comité consultivo integrado por varios representantes de la industria bajo la coordinación general del Centro para la Inclusión Financiera en Accion International, está intentando organizar estas diferentes iniciativas. Pero los recursos dedicados a este esfuerzo, tanto de capital humano como financiero son inadecuados y todas las actividades individuales, como se menciona a continuación, son de alguna manera insuficientes con relación a la necesidad. Con unas pocas excepciones, hay una pequeña participación directa con las MFI las cuales deberían ser el objeto o el enfoque de todos sus esfuerzos. Hay una necesidad de hacer más para reunir a la industria como un todo y para hacer más en el terreno con esfuerzos entre pares (P2P) con miembros de la alta gerencia y las juntas de las MFI comprometidas.

### A. Actividades de Gobierno en el Sector

- CGAP ha completado un documento técnico extenso sobre la supervisión y regulación de las MFI. Esto es importante para el sector pero no está fuertemente enfocado en el gobierno ni en la necesidad de que los reguladores jueguen un papel en la supervisión del buen gobierno en las MFI.
- El CMEF revisó sus directrices de gobierno en el 2012, publicadas por primera vez en el 2005 y siguió llamando la atención a las preocupaciones de los inversionistas de capital sobre un mejor gobierno en el sector.
- Un documento reciente de CGAP sobre gobierno busca responder a las inquietudes de los inversionistas en el sector y seguramente aumentará la conciencia de gobierno.
- 167 entidades MFI respondieron a una encuesta del MIX Market enviada a 1.000 MFI, en la que responden un número limitado de preguntas sobre gobierno así como una encuesta de su desempeño social. Estos esfuerzos son esclarecedores pero necesitan ser seguidos con un análisis más profundo con el fin de documentar lo que está pasando en el sector con respecto a gobierno. Una encuesta exhaustiva, soportada por casos de estudio de buenas prácticas y educación entre-pares del sector, podrían hacer mucho por mejorar los estándares de gobierno.
- Ha habido un fuerte impulso para iniciar un diálogo sobre gobierno en Latinoamérica. Este ha sido el esfuerzo más fuerte y efectivo en la industria pero es pequeño con relación a la necesidad. Ha reflejado un esfuerzo altamente dedicado en el Programa Regional de América Central para Mejorar los Servicios Financieros para las poblaciones de bajos ingresos (PROMIFIN), un programa de América Central ubicado en Nicaragua apoyado con donaciones del Gobierno Suizo, el apoyo del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y Calmeadow, una fundación activa en el sector. PROMIFIN ha desarrollado una serie de programas piloto con MFI, talleres y guías de trabajo.
- El Fondo de Inversión Multilateral (MIF) del Banco Interamericano de Desarrollo en un esfuerzo conjunto con la Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación (COSUDE) lanzó en el 2014 un proyecto para apoyar la adopción de principios y prácticas de buen gobierno en las MFI, en cooperativas y en uniones de crédito en la región de LAC. Esta iniciativa de cooperación técnica está diseñada para tratar exclusivamente con los asuntos de gobierno de estas instituciones financieras.
- Ha habido un impulso por parte de un grupo selecto de MFI para aumentar los esfuerzos del gobierno con respecto al desempeño social por encima y más allá de la Campaña SMART. Dicha campaña ha sido am-

*El gobierno sigue siendo una de las preocupaciones menos abordadas en el sector y requiere de un jugador institucional importante para llenar el vacío.*

pliamente adoptada por el sector al nivel de las MFI. Aún no es claro en donde se maneja este impulso de responsabilidad social.

En total, este esfuerzo para fortalecer el gobierno en el sector permanece justa ligeramente fragmentado y su eficacia no es suficiente para la seriedad de los asuntos que el sector enfrenta actualmente. El gobierno sigue siendo una de las preocupaciones menos abordadas en el sector y requi Group should work closely with the four rating agencies in the sector to have the rating process do more to evaluate the standard of governance in the sector.

## B. Sigüientes Pasos Propuestos

El paquete de gobierno propuesto que está siendo elaborado por el Banco Mundial que sirve de base para este estudio consiste en una exhaustiva encuesta sobre gobierno y directrices de gobierno en línea con los Principios de Gobierno del Comité de Basilea para Bancos y la Declaración Consenso sobre las Guías de Gobierno de CMEF. Pero este paquete necesita estar integrado con las iniciativas existentes del Grupo del Banco Mundial (Banco y la IFC) en coordinación con otros jugadores de la industria (CGAP y el MIX, CFI, CMEF, Calmeadow, el Instituto Boulder en el Centro de Capacitación de la OIT en Turín) como ejemplos. Esto le permitiría al Grupo del Banco Mundial expandir su alcance a la industria de forma relativamente rápida y efectiva.

Un número de otros pasos se podrían también tomar para profundizar nuestro conocimiento acerca de lo que está sucediendo en campo con las MFI y ampliar la información disponible en el Paquete de Gobierno para MF del Banco Mundial.

- Se deberían preparar una serie de casos, utilizando la encuesta elaborada por el Banco Mundial y entrevistas personales con representantes de la gerencia y de la junta de las MFI.
- Con base en la encuesta, el MIX podría hacer otra encuesta más exhaustiva y amplia totalmente enfocada en gobierno.
- Grandes redes de microfinanzas tales como FINCA, Acción International, Opportunities International, el Banco Mundial de la Mujer y redes sociales, se deberían traer a este esfuerzo debido a sus propias necesidades, su interés en mejorar los estándares de gobierno en sus redes cautivas y su habilidad para alcanzar a un gran número de MFI.
- El Grupo del Banco Mundial debería trabajar de cerca con las cuatro agencias calificadoras en el sector para que el proceso de calificación haga más que evaluar el estándar de gobierno en el sector.
- Este material debería estar adaptado de manera que sea fácil para las MFI adaptarlo a sus propias necesidades. El CGAP Microfinance Gateway sería un vehículo importante para divulgar esta información.
- Se debería estructurar un Instituto de Directores en el Instituto Boulder o en alguna otra entidad de capacitación, como el Banco Akadameie en Alemania, para capacitar a los directores y a la alta gerencia en buenas prácticas de gobierno.

El Grupo de Prácticas de Gobierno del Banco Mundial y el Grupo de Gobierno de la IFC tienen la experiencia apropiada y el poder de convocatoria en la industria para liderar un esfuerzo en este tema con el apoyo de CGAP así como de CMEF, el Centro para la Inclusión Financiera en Acción y Calmeadow. ■

# Apéndice: qué hace instituciones excelentes en microfinanzas

El objetivo del buen gobierno es crear MFI bien administradas, eficientes y sostenibles que también cumplan con sus responsabilidades sociales con los clientes. Entre el 2003 y el 2006, cuatro MFI realizaron ofertas públicas iniciales (OPI) o fueron inscritas en la bolsa de valores local. Estas instituciones son Banco Compartamos (México), Bank Rakyat (Indonesia), BRAC Bank (un banco PYME propiedad del Grupo BRAC, mientras que sus operaciones de microfinanzas permanecen dentro de la estructura de la ONG), y Equity Bank (Kenya). La información detallada suministrada al MIX, las memorias/prospectos para las OPI y varios anuncios de prensa, nos permitieron analizar estas instituciones a profundidad. Adicionalmente, cada una de las instituciones tiene una marca o imagen importante en el sector. A partir de nuestro análisis y conocimiento de primera mano de las instituciones, produjimos un informe de investigación detallado sobre las instituciones y sus OPI<sup>57</sup>. Nosotros también buscamos responder algunas preguntas críticas.

¿Qué pasa con estas cuatro instituciones que calificado para ser negociadas en los mercados de capitales y OPI?  
¿Qué hace que estas instituciones sean excelentes?

## Excelencia en la Administración

Cada una de las instituciones en cuestión contó con una alta gerencia por largo tiempo integrada por sobresalientes gerentes y empresarios sociales. Sus instituciones han generado de manera constante utilidades. La excepción es el Banco Rakyat (BRI), quien tuvo administradores muy dedicados de la unidad del programa desa y del banco, incluyendo al Director General de la unidad del sistema desa anterior, Sugianto; el antiguo presidente de BRI Kamardiy Arief; y el antiguo Ministro de Hacienda de Indonesia (1968-1983), Ali Wardhana, cuyo liderazgo se concentró en los bancos más grandes y quien conocía menos acerca de la industria microfinanciera<sup>58</sup>. Así mismo, cuando el

Banco BRAC, objeto de la OPI, fue fundado, la alta gerencia de BRAC contrató a banqueros altamente experimentados para dirigir el banco en lugar de usar la gerencia de la ONG que dirigía las operaciones de microfinanzas.

## Buen Gobierno

Una segunda condición requerida para una OPI, es la existencia de una junta seria unido con buenas y bien cimentadas prácticas de gobierno. Para los inversionistas institucionales internacionales que invierten siguiendo la Regla U.S. SEC 144A, eso incluiría acatar fielmente las directrices de la Ley estadounidense Sarbanes Oxley relativa a tener comités de auditoría calificados e independientes, manejo de sistemas de información y sistemas contables que cumplan con altos estándares de control interno. También considerará la independencia y atestados de los directores. Las cuatro instituciones analizadas hicieron todas, un gran esfuerzo para reclutar directores serios e implementar las buenas prácticas de gobierno. Convertirse en una entidad regulada, ha sido ciertamente un factor importante en la mejora del gobierno de estas instituciones y hacerse públicas.

## Incentivos de Propiedad

En dos de las instituciones que hicieron una OPI, Equity Bank y Compartamos – la participación accionaria de la gerencia y la junta se ha convertido en un asunto importante. Es comprensible que gerentes y directores con mucho tiempo de servir en la MFI reciban incentivos que estén estrechamente ligados con el éxito de largo plazo de la institución. El hecho que estas personas hayan sido recompensadas por su éxito es una buena señal para la industria en general y también debería permitirle a la industria atraer talento de primera clase tema crítico en el manejo de la sucesión en entidades MFI<sup>59</sup>. En ambos casos, la gerencia adquirió sus acciones por medio de una inversión. Sin embargo, como entidades públicas, ellos podrán usar incen-

<sup>57</sup> Ira W. Lieberman, Anne Anderson, Zach Graffe, Bruce Campbell and Daniel Kopf, "Microfinance and Capital Markets: The Initial Listing/Public Offering of Four Leading Institutions" Council of Microfinance Equity Funds, Mayo de 2008

<sup>58</sup> Ali Wardhana se convirtió en el Ministro Coordinador de Economía, Finanzas e Industria y sigue sirviendo al gobierno como asesor económico. Aunque él permaneció en el fondo, Wardhana ha sido un defensor vital de la unidad del sistema desa. Vea también Marguerite Robinson, *The Microfinance Revolution Volumen 2* (Washington DC:

Banco Internacional para la Reconstrucción y el Desarrollo/El Banco Mundial, 2001), xxxi.

<sup>59</sup> La gestión y los directores de Compartamos fueron severamente criticados por algunas facciones en la industria de microfinanzas por generar una ganancia personal sustancial en su inversión en acciones de la compañía, también se vio que Compartamos cobraba tasas de interés muy altas. Habiendo conocido la gestión por varios años, el autor Ira Liberman sintió que las críticas estaban fuera de lugar.

tivos, tales como opciones o donaciones de capital, como incentivos para los gerentes y empleados actuales, según corresponda, y para nuevos gerencia a la compañía.

Muchas de las MFI han trabajado con el mismo equipo de alta gerencia por los últimos 15-20 años o más, desde el temprano surgimiento de las microfinanzas en el mundo en desarrollo. El pago de incentivos podría jugar un papel importante en una sucesión ordenada tanto fuera como dentro de estas instituciones. Este es el caso normal de las instituciones con fines de lucro tanto financieras, como industriales. BRI, con participación mayoritaria del gobierno de Indonesia, se podría presumir que no puede ofrecer dichos incentivos. En el caso de BRAC Bank, la pequeña participación accionaria de la alta gerencia en el Banco PYME habla muy bien del compromiso individual con la población pobre de Bangladesh.

A pesar de estos dos ejemplos, los incentivos tienen un importante papel que jugar conforme las MFI se estructuran en términos comerciales y se convierten en instituciones controladas por accionistas. Se esperaría ver las opciones de capital como una forma importante para reclutar gerentes, así como planes de opciones de capital para empleados, conforme en el futuro más MFI se tornan públicas.

## Escala

Cada una de estas instituciones ha alcanzado una escala masiva dentro de su respectivo mercado, conllevando a una fuerte base de capital y ganancias. Como bancos, desde una medida internacional, los cuatro son bien pequeños, pero dentro de sus mercados, BRI y Equity Bank son importantes. BRAC también ha alcanzado una escala significativa, especialmente si se combinan la operación de microfinanzas y la de PYME (la última dentro de BRAC Bank). Compartamos es un banco de nicho en México, pero está entre las MFI más grandes del país y de Latinoamérica. La rentabilidad, el retorno sobre patrimonio, activos y los bajos indicadores de bajas de créditos los posicionan entre los bancos e IMF más rentables de sus respectivos mercados. Claramente, estas cuatro instituciones están entre las mejores MFI. Como tales, fueron capaces de emitir y colocar sus acciones con inversionistas nacionales e internacionales.

## Imagen de Marca y Reconocimiento en el Mercado

Cuando un asesor de inversión decide asesora a estas instituciones para que se hagan públicas, se puede contar una historia convincente. Simplemente, las cuatro instituciones se han desempeñado excepcionalmente bien, y

se posicionan bien dentro de la industria y el respectivo sector financiero. En términos de mercadeo, ellos tienen una imagen de marca fuerte que es reconocida favorablemente por el público inversor de sus países y cada vez más por inversionistas expertos en mercados internacionales.

## Calidad de los Productos y Servicios<sup>60</sup>

Está claro que cada una de las instituciones ha determinado qué se necesita para cumplir y anticipar las necesidades de los clientes. Las instituciones de microfinanzas que operan dentro de un banco tienen más capacidad de ofrecer a sus clientes una amplia gama de productos y servicios, incluyendo una diversidad de productos de ahorro, seguros, transferencia de dinero, remesas y banca móvil, cuando las circunstancias lo permiten. A la fecha, las cuatro instituciones no se han expandido para ofrecer una gama completa de productos y servicios financieros. Sin embargo, BRI ofrece una gama de productos de ahorro y Equity Bank ofrece productos de ahorro y crédito. Equity Bank también ha sido en Kenia un innovador en el financiamiento de educación privada. Compartamos opera como agente de productos de seguros.

Adicionalmente, conforme estos bancos agregan el financiamiento a pequeñas empresas de manera sólida son capaces de mejorar su desempeño; por ejemplo, por medio de créditos y depósitos de un tamaño promedio mayor, sin abandonar su misión social. De momento, BRAC ha escogido mantener las microfinanzas y PYMEs por separado. Compartamos es un banco estrictamente de microfinanzas y no ha captado ahorros de manera importante. Sin embargo, BRI y Equity Bank combinan estas ofertas.

En contraste con estas cuatro instituciones, los Bancos ProCredit, un grupo de empresas de veinte bancos de micro y pequeñas empresas en todo el mundo que han sido muy exitosas en mercados difíciles, manteniendo sus préstamos microfinancieros y de pequeñas empresas en función de sus servicios financieros y agregando una gama completa de servicios financieros según como lo requiera la demanda de los clientes<sup>61</sup>.

La calidad de los servicios y de los productos no sólo está reflejada en altas ganancias, en bajos indicadores de car-

<sup>60</sup> Para una discusión interesante del asunto, ver Elisabeth Rhyne y María Otero, "Microfinance Through the Next Decade," Acción Internacional, Noviembre de 2006, 14 (Ver "Quality Gap") y 21-28 (Ver "Who Will Deliver Microfinance").

<sup>61</sup> Ira W. Lieberman, "Appraisal of ProCredit Bank Serbia, Microfinance Program for the Bor Region, World Bank Bor Regional Development Project," Junio 6 de 2007 (mimeo).

tera no cobrable y baja cartera en riesgo (Equity Bank fue algo caso atípico en relación a la cartera en riesgo cuando se lanzó a la bolsa). En los casos de BRI y Equity Bank, su habilidad para desarrollar productos de ahorro y para movilizar los ahorros de manera eficiente también proporciona un costo confiable y aceptable de fondos para estas instituciones. BRAC Bank, Equity Bank y los Bancos ProCredit han visto la ventaja de servir el “segmento intermedio no atendido” (pequeñas empresas además de micro emprendedores), pero BRAC lo hace separando los dos mercados meta; la ONG que ofrece microfinanzas, y su banco, que ofrece financiamiento a pequeñas y medianas empresas. Mientras que las otras dos ofrecen una gama de servicios financieros por medio de sus bancos comerciales. De nuevo, estas acciones contribuyen a aumentar la calidad y el posicionamiento de cada banco.

## Tecnología e Infraestructura

Cada una de las cuatro instituciones discutidas ha tenido que construir una extensa infraestructura de sucursales o puntos de servicio para llegar a sus clientes. Por ejemplo, en su prospecto, Equity Bank habla de pasar de 31 sucursales en el 2005 a 61 sucursales en el 2009. Desde su fundación en el 2001, el BRAC Bank (banco PYME) pasó de 18 sucursales a 313 oficinas de campo/mercadeo regionales. BRI tiene una extensa red local que superó las 3.900 unidades desa en su punto más alto, y Compartamos enfrentó la tarea de convertir su extensa red de oficinas de servicios a sucursales bancarias completas, especialmente si iban a captar ahorros (lo cual a la fecha, se ha hecho muy lentamente). Sin embargo, junto con este crecimiento viene la necesidad de invertir continuamente en tecnología como cajeros automáticos (ATM), tarjetas de crédito y débito y sistemas de información. BRI y Equity Bank han analizado las grandes inversiones que se requieren en sistemas de información, le primero como una forma de generar ingresos y el último antes de cotizar en la bolsa. Parece claro que las MFI que desean crecer y diversificar sus productos, necesitan actualizarse tecnológicamente y demostrar su habilidad para competir en el sector bancario con lo último en productos y sistemas tecnológicos.

## El Beneficio Social

Las microfinanzas han recibido mucha publicidad positiva en los últimos años. Pareciera que hay un segmento de mercado importante de inversionistas individuales y de organizaciones que invertirían una parte de sus fondos en instituciones que buscan un beneficio social. Inicialmente, fondos de deuda que pudieran garantizar a sus inversionistas un beneficio social mínimo fueron exclusivamente apro-

vechados por este segmento de mercado. Hemos visto esto el desarrollo de fondos de microfinanzas tales como Blue Orchard, responsAbility Fund, el Fondo de Microfinanzas del Deutsche Bank y Calvert Foundation, donde todos prestan e invierten en entidades MFI. Parece que MFIs con capacidad para inscribirse en la bolsa están en perfecta posición para aprovechar este sentimiento favorable hacia el mercado positiva y creciente segmento de inversionistas dispuestos a invertir en instituciones socialmente responsables.

## Inversionistas Estratégicos Externos

A excepción de BRI, estas instituciones cuentan con la participación de inversionistas externos reconocidos a nivel internacional y toman participaciones accionarias antes de la OPI. Además del capital que invirtieron, los inversionistas estratégicos aportaron un importante sentido de confianza al mercado previo a la OPI. Adicionalmente, cada una de estas instituciones, con la posible excepción de BRAC, ha recibido significativamente asistencia técnica de la comunidad de donantes y de expertos en microfinanzas con el fin de asegurar que sus líneas de productos, metodologías de crédito, sistemas de manejo de crédito, sistemas de información, estructura de administración y procesos de gobierno, entre otras áreas, cumplan o superen los estándares de la industria.

## Evaluación Comparativa de Resultados

Cada una de estas instituciones está siendo comparada o medida en términos de desempeño frente a instituciones financieras reguladas. Todas ellas están sujetas a la regulación bancaria y el supervisor bancario de su respectivo país y cada vez más son calificadas por agencias calificadoras internacionales tales como Fitch & Moody. Así mismo, investigaciones de mercado sobre estas instituciones por parte de bancos de inversión y casas de bolsa las calificará comparándolas con bancos en lugar de otras instituciones de microfinanzas.

## Sistemas de Contabilidad y de Administración de la Información

Cada una de las instituciones fue auditada por firmas reconocidas internacionalmente. Sin una adecuada inversión en software, sistemas de contabilidad y de información, es difícil prepararse para la auditoría de estados financieros, revelar información financiera y reconciliar los documentos con estándares contables internacionales o con las PCGA de Estados Unidos. Cada una de las instituciones que cotizó y/o pasó por la OPI, fue capaz de cumplir con los requisitos de revelación de información. ■



# Anexo I: Encuesta Consolidada para Instituciones de Microfinanzas e Instituciones Financieras no Bancarias

<b>Nombre de la Institución</b>	
<b>Dirección de la Institución</b>	
<b>Persona de Contacto</b>	
<b>Número de teléfono de la oficina</b>	
<b>Número de celular</b>	
<b>Correo electrónico</b>	
<b>Página web de la institución</b>	

## A. Institución

- A.1. ¿Cuál es la situación legal de la institución? (Por favor marque una respuesta)
- ONG
- Institución Financiera No Bancaria
- MFI Comercial
- Cooperativas
- Uniones de Crédito
- Otro (por favor especifique: \_\_\_\_\_ )
- A.2. ¿Su institución es principalmente urbana o rural? (Por favor marque)
- Rural
- Urbana
- A.3. ¿Su institución está supervisada por la agencia supervisora de la banca?  
De no ser así, especifique por quién o si no lo hace nadie (Por favor marque una respuesta)
- Regulador del Sector Bancario
- Ministerio Social y Agencia Gubernamental
- Otro (por favor especifique: \_\_\_\_\_ )
- A.4. ¿Qué información reporta a MIX? (Por favor marque una respuesta)
- Ninguna información
- Información Financiera
- Información de Desempeño Social
- Información de Desempeño Social y Financiero
- A.5. Por favor indique los accionistas principales (titulares del 10% o más) de la institución  
(por favor revise los que apliquen y dé nombres)

**Accionista Principal**

**Nombre**

- |  |       |
|--|-------|
| <input type="checkbox"/> Fondos de Inversión   | _____ |
| <input type="checkbox"/> DFI (IFC, KfW, FMO, etc.)                                       | _____ |
| <input type="checkbox"/> ONG Original (resultado de la transformación de una ONG)        | _____ |
| <input type="checkbox"/> Accionistas privados internacionales que no aportan fondos      | _____ |
| <input type="checkbox"/> Accionistas privados nacionales que no aportan fondos           | _____ |
| <input type="checkbox"/> Holding de red como Accion, Finca, Grameen, Opportunities, Brac | _____ |
| <input type="checkbox"/> Gobierno  | _____ |
| <input type="checkbox"/> Otro (por favor especifique: _____ )                            | _____ |

A.6. Por favor especifique las instituciones

Número de Clientes en el último año fiscal (por ejemplo, año fiscal al 31 de diciembre de XXX)

Tamaño cartera (cantidad en millones de USD\$) para último año fiscal  
(por ejemplo, año fiscal finalizado el 31 de diciembre de XXX)

\_\_\_\_\_

Porcentaje (%) mujeres clientes

\_\_\_\_\_

Número de cuentas corrientes en el último año fiscal  
(por ejemplo, año fiscal al 31 de diciembre de XXX)

\_\_\_\_\_

Total tenencias de depósitos (US\$m)

\_\_\_\_\_

Número de sucursales

\_\_\_\_\_

Líneas de producto (por favor marque todas las que apliquen) Metodología de Ahorro y Crédito  
(Préstamos A Grupos)

\_\_\_\_\_

Líneas de producto (por favor marque todas las que apliquen) y porcentaje de ingresos

Préstamos Individuales

Bancos Comunitarios

Captación de depósitos como garantía

Captación de depósitos como producto

Préstamos Educativos

Seguro de vida

Seguro de salud

Otros Seguro (por favor especifique: \_\_\_\_\_ )

Remesas

Rehabilitación de vivienda

Préstamos agrícolas

Otros (por favor especifique: \_\_\_\_\_ )

## B. Junta

- B.1 ¿En dónde se pueden encontrar detalles acerca de la estructura y composición de la junta? Composición de la Junta y requisitos de votación de la Junta (mayorías, mayorías calificadas)
- Estatutos
- Acuerdos de Accionistas
- Otro (por favor especifique: \_\_\_\_\_ )
- B.2. Por favor proporcione el (especificar otros) \_\_\_\_\_
- B.3. Número de integrantes de la Junta \_\_\_\_\_
- B.4. Número de integrantes de la Junta no residentes \_\_\_\_\_
- B.5. Cargos del grupo administrativo en la Junta
- GERENTE GENERAL \_\_\_\_\_
- GERENTE FINANCIERO \_\_\_\_\_
- Otro (por favor especifique: \_\_\_\_\_ )
- B.6. Número de integrantes de la Junta que representan inversionistas individuales \_\_\_\_\_
- B.7. Número de integrantes independientes de la junta, que no representan a la administración ni a los inversionistas \_\_\_\_\_
- B.8. ¿Quién propone y designa a los integrantes de la Junta? (Por favor marque todos los que apliquen)
- Presidente
- Gerente General
- La Junta en su totalidad
- El Accionista Principal
- Los accionistas por medio de una reunión de accionistas
- Comité de Gobierno o Nominación
- Otro (por favor especifique: \_\_\_\_\_ )

## B.9. Identifique la experiencia de los integrantes de la Junta:

En su opinión, ¿cuáles son los criterios principales que los accionistas utilizan al momento de elegir a los integrantes de la Junta? (Por favor marque todos los que apliquen)

- Experiencia laboral en el sector financiero
- Experiencia laboral en la institución
- Conocimiento especial
- Lealtad a los accionistas principales
- Contactos útiles
- Disponibilidad para cumplir las obligaciones de los integrantes de la Junta
- Reputación
- Participación Comunitaria
- Otro (por favor especifique: \_\_\_\_\_ )

## B.10. ¿El cargo de presidente de la junta y director ejecutivo están combinados en una persona?

- Sí
- No

En caso de NO ser así, el Presidente de la Junta es un Presidente Ejecutivo (¿Trabaja como ejecutivo asalariado a tiempo completo para su institución?)

- Sí
- No

## B.11. ¿Qué comités tiene la institución?

- Ejecutivo
- Auditoría (Por favor especifique el número de directores ejecutivos: \_\_\_\_\_  
y el número de directores no ejecutivos: \_\_\_\_\_)
- Compensación
- Gestión de riesgo
- Crédito
- Nominación y Gobierno Corporativo
- Desempeño Social
- Otro (por favor especifique: \_\_\_\_\_ )

## B.12. Indique el número de integrantes de la junta que tengan calificaciones formales en

- Banca \_\_\_\_\_
- Finanzas y Contabilidad \_\_\_\_\_
- Leyes \_\_\_\_\_
- Riesgo y Control \_\_\_\_\_

- B.13. Indicar el número de integrantes de la junta con experiencia profesional en
- Servicio Público \_\_\_\_\_
  - Sector Financiero \_\_\_\_\_
  - Mercadeo \_\_\_\_\_
  - Consultoría \_\_\_\_\_
  - Finanzas y Contabilidad \_\_\_\_\_
  - Leyes \_\_\_\_\_
  - Riesgos, Auditoría y/o Control \_\_\_\_\_
  - Sector Social \_\_\_\_\_
  - TI \_\_\_\_\_
  - Educación \_\_\_\_\_
  - Microfinanzas \_\_\_\_\_
  - Otro (por favor especifique: \_\_\_\_\_ ) \_\_\_\_\_
- B.14. ¿Su institución ha formalizado procesos de autoevaluación de la junta?
- Sí
  - No
- B.15. En promedio
- ¿Cuántas veces al año se reúne la junta? \_\_\_\_\_
- B.16. En promedio
- ¿Cuál es el porcentaje de integrantes de la junta que asisten a una reunión de la junta? \_\_\_\_\_
- B.17. ¿La Junta se reúne por teleconferencia?
- Sí
  - No
- B.18. De ser así: ¿Con qué frecuencia? \_\_\_\_\_
- B.19. ¿Los comités tienen sus propias actas constitutivas escritas?
- Sí
  - No
- B.20. ¿Con qué frecuencias se reúnen los comités en persona (en promedio)? \_\_\_\_\_
- B.21. ¿Con qué frecuencias se reúnen los comités por teleconferencia (en promedio)? \_\_\_\_\_
- B.22. ¿Cuál es la duración del periodo de un integrante de la junta? Por favor indique el número de años \_\_\_\_\_

- B.23. ¿Quién toma las decisiones en la Junta?
- El Presidente de la Junta
  - El Director Ejecutivo
  - Por consenso de la Junta (tras el cual hay una votación formal)
  - Por voto formal
  - El Comité Ejecutivo
- B.24. ¿La institución tiene un plan estratégico formalizado?
- Sí
  - No
- B.25. ¿Se requiere la aprobación de la Junta para el plan estratégico formalizado?
- Sí
  - No
- B.26. ¿De qué manera la Junta mide el desempeño de la institución?
- Desempeño financiero en comparación al presupuesto
  - Desempeño comparado con el plan estratégico
  - Impacto social
  - Rendimiento sobre el patrimonio
  - Rendimiento sobre activos
  - PAR30
  - Relación de préstamos incobrables
  - Rentabilidad de cada línea de negocios
  - Rentabilidad por sucursal
  - Crecimiento de los ingresos
  - Crecimiento de activos
  - Control de gastos
  - Crecimiento de clientes
  - Otro
- B.27. ¿Cuáles son los principales problemas de políticas y otros asuntos que requieren de la aprobación/participación de la Junta?
- Solicitud de Préstamos
  - Inversión de capital
  - Gestión de contratación
  - Sucesión

<i>¿Adopción de una Estrategia nueva?</i>	Sí	No	
¿Adopción de objetivos y metas anuales?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
De ser así, ¿Están documentadas?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Sucesión del GERENTE GENERAL	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
¿Hay un plan formal de sucesión?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
¿Captación deuda y/o capital?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
¿Aprobación de contratos de asesoría y otros contratos por encima de cierto monto?		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Expansión de una sucursal?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Otros planes de expansión	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<i>¿Transformación de una ONG a una institución no licenciada/regularada, institución financiera o institución microfinanciera?</i>			
¿Diversificación de Productos?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
¿Contratación/Despido de ejecutivos senior?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
¿En una decisión de reestructurar/reorganizar la MFI?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Política de Dividendos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
B28. Por favor indique qué políticas relacionadas con riesgos han sido formalizadas por su institución: (Por favor marque todas las que apliquen):			
Políticas de Crédito	<input type="checkbox"/>		
Políticas de Gestión de Activos/Pasivos	<input type="checkbox"/>		
Políticas Comerciales	<input type="checkbox"/>		
Riesgo de Mercado	<input type="checkbox"/>		
Riesgo de Tipo de Interés (Riesgo de Tipo de Ganancias)	<input type="checkbox"/>		
Políticas de Gestión de Liquidez	<input type="checkbox"/>		
Política de Control Financiero y de Contabilidad	<input type="checkbox"/>		
Continuidad del Negocio	<input type="checkbox"/>		
Planes de Contingencia y Políticas de Riesgo de TI	<input type="checkbox"/>		
Políticas de Cumplimiento	<input type="checkbox"/>		
Políticas Contra el Lavado de Dinero	<input type="checkbox"/>		
Políticas de Divulgación	<input type="checkbox"/>		
Política de Partes Relacionadas			
Principios de Protección del Cliente (Principios campaña SMART u otros)	<input type="checkbox"/>		
Otro (por favor especifique: _____ )	<input type="checkbox"/>		



- B29. ¿Con qué frecuencia se revisan y actualizan las políticas de riesgo anteriores?
- Una vez al año
- Una vez cada dos años
- Otro (por favor especifique: \_\_\_\_\_)
- B30. ¿Quién es el responsable de las siguientes actividades en su institución?
- Solidez financiera y operativa de la institución*
- La Junta
- Gerente General
- Otro (por favor especifique: \_\_\_\_\_)
- Definir la estrategia de la institución*
- La Junta
- Gerente General
- Otro (por favor especifique: \_\_\_\_\_)
- Evaluar el éxito de las estrategias de mercado*
- La Junta
- Gerente General
- Otro (por favor especifique: \_\_\_\_\_)
- Evaluar el desempeño de la institución*
- La Junta
- Gerente General
- Otro (por favor especifique: \_\_\_\_\_)
- Supervisión administrativa*
- La Junta
- Gerente General
- Otro (por favor especifique: \_\_\_\_\_)
- Contratación y despido del Gerente General*
- La Junta
- Gerente General
- Otro (por favor especifique: \_\_\_\_\_)
- Contratación y despido de ejecutivos senior*
- La Junta
- Gerente General
- Otro (por favor especifique: \_\_\_\_\_)

*Establecer y revisar, periódicamente, las políticas de la institución para los umbrales cualitativos y cuantitativos para transacciones de crédito*

- La Junta
- Gerente General
- Otro (por favor especifique: \_\_\_\_\_ )

*Monitoreo de las operaciones de la institución en cuanto a cumplimiento*

- La Junta
- Gerente General
- Otro (por favor especifique: \_\_\_\_\_ )

*Evaluar el perfil de riesgo*

- La Junta
- Gerente General
- Otro (por favor especifique: \_\_\_\_\_ )

*Evaluar la rentabilidad sobre el riesgo*

- La Junta
- Gerente General
- Otro (por favor especifique: \_\_\_\_\_ )

*Evaluar la rentabilidad sobre el capital*

- La Junta
- Gerente General
- Otro (por favor especifique: \_\_\_\_\_ )

B.31. ¿La Junta revisa y aprueba políticas de compensación y estructuras de incentivos relacionadas con la administración, oficiales de crédito y personal general de la institución?

- Sí
- No

B.32. ¿El Gerente General y los altos directivos tienen contrato formal?

- Sí
- No

B.33. ¿Los gerentes de la institución tienen acciones y/o incentivos de participación en la institución? De ser así, ¿En qué porcentaje les pertenece la institución? (Por favor marque una respuesta y dé el porcentaje de propiedad)

- Sí (incluya el porcentaje \_\_\_\_\_ % )
- No

- ¿Los integrantes de la Junta de la institución tienen acciones y/o incentivos de participación en la institución? De ser así, ¿Qué porcentaje de la institución les pertenece?*
- Sí (incluya el porcentaje \_\_\_\_\_ %)
- No
- ¿Los empleados (no directivos) de la institución tienen acciones y/o incentivos de participación en la institución? De ser así, ¿Qué porcentaje de la institución les pertenece?*
- Sí (incluya el porcentaje \_\_\_\_\_ %)
- No
- B.34. ¿La alta gerencia, incluyendo el GERENTE GENERAL, tiene descripciones formales de sus cargos que delinear sus roles principales, responsabilidades y sus líneas jerárquicas?
- Sí
- No
- B.35. ¿El Gerente General y los demás gerentes senior tienen referencias de desempeño que deban cumplir que se relacionen con una remuneración?
- Sí
- No
- B.36. ¿La Junta aprueba la remuneración del Gerente General?
- Sí
- No
- B.37. ¿Cuál es el porcentaje de ingresos del Gerente General de las siguientes fuentes (por favor indique el porcentaje)
- Salario Fijo ( \_\_\_\_\_ %)
- Bono ( \_\_\_\_\_ %)
- Opciones Accionarias ( \_\_\_\_\_ %)
- Forma de remuneración indirecta no monetaria (por ejemplo, vehículo de la empresa, cuenta de gastos) ( \_\_\_\_\_ %)
- Otro (por favor especifique el porcentaje) \_\_\_\_\_ ( \_\_\_\_\_ %)
- B.38. ¿La junta recibe alguna remuneración?
- Sí
- No
- B.39. De ser así, ¿De qué manera?
- Anual
- Por reunión
- Las dos

**Reportes e Información**

- B.40. En general, ¿Con cuánta anticipación son notificados los integrantes acerca de una reunión?
- Al menos 2 semanas antes
  - 2 a 3 semanas antes
  - Todas las fechas de reuniones de un año son proporcionadas a inicio del año
  - Otro (por favor especifique: \_\_\_\_\_ )
- B.41. ¿Con cuánta anticipación reciben los integrantes de la junta los materiales con la información para las reuniones de la junta?
- 1 semana
  - 2 semanas
  - Otro (por favor especifique: \_\_\_\_\_ )
- B.42. ¿El paquete de la junta contiene lo siguiente?
- Información financiera como balances y estados de resultados
  - Actualizaciones de desempeño contra presupuesto
  - Actualizaciones de desempeño contra el plan estratégico
  - Estadísticas clave de operación y desempeño
  - Resultados y problemas de la revisión de auditoría interna
  - Resultados y problemas de la revisión de cumplimiento
  - Información con relación a la composición, tamaño y calidad de los riesgos bancarios
  - Excepciones materiales a las políticas, procedimientos y límites
  - Desempeño por producto
  - Información de exposición a riesgos
  - Otro \_\_\_\_\_
  - Orden del día de la Junta
  - Actas de reuniones anteriores para ser aprobadas
  - Información sobre cada problema de políticas que será discutido en la reunión
  - Información de las actividades y desempeño de las MFI
  - Otro (por favor especifique: \_\_\_\_\_ )

**Transacciones con Partes Relacionadas**

- B.43. ¿La institución tiene una política formalizada acerca de las transacciones con partes relacionadas y conflictos de intereses?
- Sí
- No
- B.44. ¿La institución permite transacciones con partes relacionadas?
- Sí
- No
- B.45. ¿Está prohibido que los Integrantes de la Junta pidan préstamos a la MFI?
- Sí
- No
- B.46. ¿Está prohibido que los Integrantes de la Junta presten servicios de consultoría, contables o legales por una tarifa a la MFI?
- Sí
- No
- B.47. ¿Hay un comité de conflictos que revise conflictos comerciales potenciales entre integrantes de la Junta?
- Sí
- No
- B.48. ¿La institución tiene sistemas de identificación, monitoreo y cumplimiento dedicados específicamente a las transacciones con partes relacionadas?
- Sí
- No
- B.49. ¿Aquellos integrantes de la junta que tengan conflictos de intereses deben abstenerse de votar en el asunto relevante durante la reunión de la junta?
- Sí
- No

## C. Funciones de Monitoreo de Riesgos y Revisión Interna

C.1. ¿Cuáles son las funciones de revisión existentes en la institución?

- Auditoría Interna
- Funcionario o Departamento de Cumplimiento (Compliance)
- Gestión de riesgo
- Control Interno
- Otro (por favor especifique: \_\_\_\_\_)

C.2. ¿A quién se le reportan cada una de las anteriores funciones de revisión interna?

- La Junta
- El Presidente de la Junta
- Comité de Auditoría
- Otro Comité (por favor especifique) \_\_\_\_\_
- GERENTE GENERAL
- Alta Gerencia
- Otro (por favor especifique: \_\_\_\_\_)

C.3. Si existe una función de gestión de riesgo aparte, ¿A quién se reporta?

- La Junta
- El Presidente de la Junta
- Comité de Auditoría
- Otro Comité (por favor especifique) \_\_\_\_\_
- Gerente General
- Alta Gerencia
- Otro (por favor especifique: \_\_\_\_\_)

C.4. ¿Quién es responsable de la toma de acciones con base en los hallazgos de cada una de las funciones de revisión?

- La Junta
- El Presidente de la Junta
- Comité de Auditoría
- Otro Comité (por favor especifique) \_\_\_\_\_
- Gerente General
- Alta Gerencia
- Otro (por favor especifique: \_\_\_\_\_)

C.5. ¿Quién evalúa el desempeño de cada uno de los directores de las funciones de revisión?

- La Junta
- El Presidente de la Junta
- Comité de Auditoría
- Otro Comité (por favor especifique) \_\_\_\_\_
- Gerente General
- Alta Gerencia
- Otro (por favor especifique: \_\_\_\_\_)

C.6. ¿Cuál es el alcance de los riesgos abordado por la función de gestión de riesgo?

- Crédito
- Liquidez
- Tasa de Interés
- Tasa de Cambio
- Mercado
- Operativo
- Otro (por favor especifique: \_\_\_\_\_)

C.7. ¿Existe una función aparte de riesgo crediticio?

- Sí
- No

C.8. ¿La institución utiliza un sistema interno de clasificación de riesgo crediticio?

- Sí
- No

C.9. ¿Se desarrolla un análisis general de la cartera de crédito periódicamente?

- Sí
- No

C.10. ¿Quién maneja la función de liquidez diaria de la institución?

- Gerente General
- Gerente Financiero
- Departamento de Tesorería
- Otro (por favor especifique: \_\_\_\_\_)

C.11. ¿La administración del riesgo de liquidez está guiado por políticas, procedimientos y límites de la institución?

- Sí
- No

C.12. ¿Hay algún documento escrito acerca de las responsabilidades de la gerencia en la administración de liquidez?

Sí

No

C.13. ¿Cuáles son las funciones del departamento de Auditoría Interna?

Verificación de control interno

Cumplimiento de las leyes y reglamentos

Cumplimiento de las políticas y reglamentos de la institución

Verificación de registros contables internos

Verificación de la información financiera y MIS proporcionada a la Junta

Identificar, revisar y evaluar conflictos de interés

Asegurar la protección de activos

Verificar la segregación de deberes

Evaluar las transacciones con partes relacionadas

Revisar el monitoreo del límite, posición y reporte del proceso

Revisar productos nuevos

Otro (por favor especifique: \_\_\_\_\_ )

C.14. ¿La auditoría interna revisa las funciones de gestión de riesgo y cumplimiento?

Sí

No



## D. Auditoría Externa

- D1. ¿La institución tiene una auditoria externa?
- Sí
- No
- D2. ¿Quién es el responsable de aprobar al auditor externo?
- La Junta
- Comité de Auditoría
- Gerente General
- Gerente Financiero
- Otro (por favor especifique: \_\_\_\_\_)
- D3. ¿Quién es el responsable de actuar ante las recomendaciones del auditor?
- La Junta
- Comité de Auditoría
- Gerente General
- Gerente Financiero
- Otro (por favor especifique: \_\_\_\_\_)
- D4. ¿Quién debe aprobar los estados financieros de la institución?
- La Junta
- El Presidente de la Junta
- Alta Gerencia
- Gerente General
- Gerente Financiero
- No se requiere aprobación formal
- Otro (por favor especifique: \_\_\_\_\_)
- D5. ¿El auditor externo presta servicios distintos a los de auditoría externa?
- Sí
- No
- Junta
- Presidente de la Junta

## E. Compromiso con el CG

E1. ¿Qué medidas se han tomado en su institución para mejorar el gobierno corporativo (en los últimos 3 años)? (Por favor marque todas las que apliquen)

- Establecimiento de la Junta
- Establecimiento de los comités de la Junta
- Cambios en los nombramientos de la Junta
- Formalización de funciones y responsabilidades o de la Junta y Alta Gerencia
- Mejoras en el paquete MIS
- Otro (por favor especifique: \_\_\_\_\_)

E2. ¿Por qué se tomaron estas medidas? (Por favor marque todas las que apliquen)

- Requisitos legales o regulatorios
- Cambio de estatus legal
- Cambio en la propiedad o base accionaria
- Necesidad de atraer inversiones externas
- Necesidad de mejorar la eficiencia u operaciones internas
- Necesidad de mejorar la coordinación entre las partes interesadas
- Otro (por favor especifique: \_\_\_\_\_)

E3. ¿Qué obstaculiza el desarrollo del Gobierno Corporativo en la institución hoy en día? (Por favor marque todas las que apliquen)

- Falta de experiencia y conocimiento
- Motivación insuficiente
- Falta de apoyo de los accionistas
- Falta de apoyo de la Junta
- Falta de rendición de cuentas de la administración
- Sobreesfuerzo de control de los gerentes
- Conflictos de interés
- Resistencia interna
- Otro (por favor especifique: \_\_\_\_\_)

E4. ¿Qué objetivos debería lograr el Gobierno Corporativo en la institución?  
(Por favor marque todas las que apliquen)

- Para mejorar la imagen pública
- Para mejorar la toma de decisiones estratégicas
- Para atraer inversiones externas
- Para mejorar la eficiencia de operaciones internas
- Para mejorar la eficiencia en la coordinación entre los accionistas, la Junta y la alta gerencia
- Para mejorar la capitalización
- Para contribuir a las prácticas generales de gestión de riesgo
- Para mejorar el sistema interno de control
- Para cumplir con las leyes y reglamentos
- Otro (por favor especifique: \_\_\_\_\_ )



**El objetivo de un buen gobierno es crear MFIs bien administradas, eficientes y sostenibles que también cumplan sus responsabilidades sociales con los clientes.**



**GRUPO BANCO MUNDIAL**

Grupo Banco Mundial  
1818 H Street, N.W.  
Washington, DC 20433, EE.UU.