

DOCUMENTO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO
FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES
NO AUTORIZADO PARA USO PÚBLICO

AGENDA

MIF/AT-170
21 abril 1998
Original: inglés

AL: Comité de Donantes

DEL: Secretario

ASUNTO: Venezuela. Propuesta de inversión de capital y cooperación técnica no reembolsable a Banco de la Gente Emprendedora para proveer financiamiento y servicios financieros a las micro y pequeñas empresas

Se adjunta, para su consideración, una propuesta de financiamiento con los promotores del Banco de la Gente Emprendedora (BanGente), un nuevo banco de Venezuela, que consta de los siguientes componentes:

- una inversión de capital accionario en BanGente por hasta US\$800.000 con cargo a los recursos del FOMIN (Fondo de Inversión en Pequeñas Empresas de la Facilidad de Desarrollo de Pequeñas Empresas), para proveer financiamiento y servicios financieros a las micro y pequeñas empresas; y
- una cooperación técnica no reembolsable por hasta US\$200.000 con cargo a los recursos del FOMIN (Facilidad de Desarrollo de Pequeñas Empresas), para sufragar parte de los costos iniciales del establecimiento del nuevo banco.

La señora Monique Fridell, de la Corporación Interamericana de Inversiones (teléfono 3770), o el señor Ernesto Mondelo, de la Oficina del FOMIN (teléfono 8212), atenderán las consultas referentes a este documento. Este asunto será incluido en la agenda de una próxima reunión del Comité de Donantes.

Cabe hacer notar que, para efectos de aplicación de la política sobre disponibilidad de información, este documento contiene material confidencial.

Otra distribución:

Posibles Donantes
Directorio Ejecutivo del BID
Directorio Ejecutivo de la CII
Gerentes del BID
Gerentes de la CII
Representante del BID en Venezuela

**DOCUMENTO DEL FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES
NO AUTORIZADO PARA USO PÚBLICO**

**INFORME AL COMITÉ DE DONANTES
SOBRE UN PROYECTO DE INVERSIONES DE CAPITAL EN
BANCO DE LA GENTE EMPRENDEDORA (BANGENTE) C.A. Y DE
ASISTENCIA TÉCNICA A ESA ENTIDAD**

(TC-97-03-24-1)

Original: inglés

CONFIDENCIAL

Preparado por la
Corporación Interamericana de Inversiones
para el
Fondo Multilateral de Inversiones

La distribución de este documento es restringida y sus recipientes sólo podrán usarlo en el desempeño de sus cometidos oficiales. Su contenido no puede divulgarse sin autorización del FOMIN.

RESUMEN

INVERSIONES DE CAPITAL Y ASISTENCIA TÉCNICA PARA BANCO DE LA GENTE EMPRENDEDORA (BANGENTE) S.A.

(TC-97-03-24-1)

Banco del Caribe, Fundación Eugenio Mendoza, Fundación Vivienda Popular y el Grupo Social CESAP, que constituyen la primera alianza de este tipo de que se tenga noticias, han resuelto crear el primer banco que en Venezuela se dedique exclusivamente a las pequeñas empresas y las microempresas. BanGente se establecerá como banco comercial y estará sujeto al mismo marco legal y reglamentario que se aplica a todos los bancos de Venezuela.

Los patrocinadores consideran que este es un momento propicio en Venezuela para establecer BanGente a fin de aprovechar oportunidades significativas como son la falta de competencia en este segmento y la existencia de un mercado potencial consistente en 1,5 millón a 2 millones de microempresas en todo el país. BanGente ofrecerá servicios financieros por intermedio de oficinas comerciales situadas en las principales ciudades del país, comenzando en 1998 con cinco sucursales en Caracas, Maracaibo, Valencia, Maracay y San Cristóbal.

BanGente tendrá inicialmente ocho accionistas institucionales con experiencia considerable en la financiación de pequeñas empresas y microempresas. El Fondo Multilateral de Inversiones considera una propuesta de proporcionar asistencia técnica por valor de US\$200.000 e invertir hasta US\$800.000 en el capital de BanGente.

Venezuela
INVERSIONES DE CAPITAL EN
BANCO DE LA GENTE EMPRENDEDORA (BANGENTE) C.A.

Unidad monetaria

Dólares de los Estados Unidos (US\$)

Abreviaturas

| | |
|----------|--|
| AI | ACCIÓN International |
| BdC | Banco del Caribe |
| BG | BanGente |
| BID | Banco Interamericano de Desarrollo |
| BS | Bolívaros venezolanos |
| CAF | Corporación Andina de Fomento |
| CESAP | Grupo Social CESAP |
| CII | Corporación Interamericana de Inversiones |
| FEM | Fundación Eugenio Mendoza |
| FOMIN | Fondo Multilateral de Inversiones |
| FONCOFIN | Fundación Fondo de Apoyo, Cooperación y Financiamiento |
| FVP | Fundación para la Vivienda Popular |
| ONG | Organizaciones no gubernamentales |
| PIB | Producto interno bruto |
| SUDEBAN | Superintendencia de Bancos |
| EE.UU. | Estados Unidos |
| US\$ | Dólares de los Estados Unidos |

Ejercicio

1 de enero - 31 de diciembre

Equipo del proyecto

Monique Fridell, Oficial de Inversiones de la CII
Ernesto Mondelo, Oficial de Inversiones del FOMIN
Miguel Taborga, Especialista Financiero Principal, SDS/MIC
Juan Carlos Pérez Segnini, Abogado de Proyecto del BID

ANEXOS (*)

| | |
|-------------|--|
| ANEXO I | Hoja de términos |
| ANEXO II | Organigrama y Curricula Vitae del Equipo Gerencial Principal |
| ANEXO III-A | Proyecciones financieras |
| ANEXO III-B | Coeficientes clave |
| ANEXO III-C | Análisis financiero |

(*) Estos anexos pueden consultarse en los archivos técnicos del proyecto, en el FOMIN.

ÍNDICE

Página

| | | |
|------|--|----|
| I. | ELEGIBILIDAD | 1 |
| II. | EL SECTOR DE LAS PEQUEÑAS EMPRESAS Y LAS MICROEMPRESAS EN VENEZUELA | 1 |
| | A. Demanda | 1 |
| | B. Oferta | 2 |
| III. | SECTOR BANCARIO VENEZOLANO | 2 |
| | A. Entorno de competencia | 2 |
| | B. Marco legal y reglamentario | 3 |
| IV. | PATROCINADORES | 3 |
| V. | EL PROYECTO | 5 |
| | A. Objetivo | 5 |
| | B. Componentes y condiciones de la inversión | 6 |
| | C. Descripción | 9 |
| | D. Modelo de tercerización | 10 |
| | E. Administración/Estructura orgánica/Adecuada gestión | 12 |
| | F. Metodología de otorgamiento de crédito | 14 |
| | G. Resultados financieros previstos | 16 |
| VI. | RIESGOS Y PROBLEMAS | 17 |

**FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES
INFORME AL COMITÉ DE DONANTES
SOBRE UN PROYECTO DE INVERSIONES DE CAPITAL EN BANCO DE LA GENTE
EMPREDEDORA (BANGENTE) C.A. Y DE ASISTENCIA TÉCNICA A ESA ENTIDAD**

(TC-97-03-24-1)

RESUMEN EJECUTIVO

- FINALIDAD DEL PROYECTO:** La finalidad de este proyecto consiste en establecer un banco comercial, BanGente (BG), que prestará servicios a pequeñas empresas y microempresas en Venezuela. El principal objetivo financiero del BG consiste en proporcionar la máxima rentabilidad a largo plazo a sus accionistas, por medio del incremento de los ingresos y del capital.
- PATROCINADORES:** Banco del Caribe (BdC), Grupo Social (CESAP), Fundación Eugenio Mendoza (FEM), y Fundación para la Vivienda Popular (FVP).
- COMPONENTES:**
- 1) **US\$200.000 en asistencia técnica**, para cubrir el costo de servicios de consultoría a los efectos del diseño de la estructura operativa de la tercerización de servicios administrativos y sistemas de información del BG. El monto agregado del conjunto de servicios de asistencia técnica que se proporcionarán al BG es de US\$400.000. La otra mitad fue suministrada por la Corporación Andina de Fomento (CAF), que en el otoño boreal de 1997 desembolsó US\$200.000 para cubrir gastos vinculados con la prestación de servicios de consultoría de ACCIÓN Internacional (AI). AI, que es una de las principales instituciones de microfinanciamiento de la región, ha ayudado a la administración del BG a cumplir la tarea clave de diseñar una metodología de crédito bien concebida y preparar el plan operativo formal del BG. Debe señalarse también que los patrocinantes mismos tienen costos de amortización por valor de US\$250.000 (que no se capitalizarán), vinculados con este proyecto.
 - 2) **Inversión de capital de hasta US\$800.000**, que ha de pagarse en dos tramos:
- Monto que se invertirá en 1998:** US\$343.200, 15% de US\$2,3 millones (BS 1.200 millones) en capital total que ha de pagarse en 1998; esa suma es el capital mínimo que actualmente requiere la legislación venezolana para un banco comercial.

Monto autorizado para 1999/2000: US\$456.800 en capital exigible, para financiar la participación a prorrata del FOMIN en todos los pedidos de capital resultantes: 1) del hecho de que las autoridades reguladoras venezolanas eleven el monto del capital mínimo exigible a un banco comercial, o 2) del hecho de que el Directorio del BG llegue a la conclusión de que se requiere capital adicional para la segunda fase de crecimiento del BG. En el plan estratégico del BG se prevé la expansión geográfica y el establecimiento de sucursales adicionales en el período 1999-2000. En función de la tasa de crecimiento de la cartera de préstamos, del entorno macroeconómico de Venezuela y de la capacidad del BG de obtener acceso a fuentes de financiamiento creador de deuda a largo plazo o fuentes públicas de participación en el capital, puede justificarse una infusión de capital adicional por parte de los accionistas. Antes de que el FOMIN considere un segundo tramo, la gerencia del BG debe tener una estrategia de movilización de ahorros. El FOMIN consideraría la posibilidad de una segunda infusión de capital en BG sólo suponiendo que dicho banco no estuviera en condiciones de ofrecer sus acciones exitosamente a través de una oferta pública inicial (OPI) en la Bolsa de Valores de Venezuela, según lo previsto, y que no se presentaran otros inversionistas privados. Es muy probable que en los próximos años las autoridades reguladoras exijan capital adicional, dado su deseo de reforzar aún más el sistema bancario venezolano. Las condiciones previas para una segunda infusión de capital se ajustarán al acuerdo de los accionistas.

Ocho instituciones se proponen invertir en BG:

Capital que debe pagarse al comienzo (suponiendo BS 524,48/US\$ en abril de 1998)

| Accionistas | (Miles de BS) | (Miles de US\$) | % del total |
|----------------------------|----------------------|------------------------|--------------------|
| Grupo Social CESAP | 120.000 | 228,8 | 10% |
| Fundación Eugenio Mendoza | 120.000 | 228,8 | 10% |
| Fundación Vivienda Popular | 60.000 | 114,4 | 5% |
| Banco del Caribe | 300.000 | 572,0 | 25% |
| BID/FOMIN | 180.000 | 343,2 | 15% |
| CAF | 180.000 | 343,2 | 15% |
| PROFUND S.A. | 180.000 | 343,2 | 15% |
| ACCIÓN/Gateway | 60.000 | 114,4 | 5% |
| TOTAL | 1.200.000 | 2.288 | 100% |

**DESCRIPCIÓN
DEL PROYECTO:**

El BdC y las ONG, en la primera alianza estratégica de este tipo de que se tenga noticias, han resuelto crear el primer banco venezolano dedicado exclusivamente a pequeñas empresas y microempresas. El BG será establecido como un banco comercial y estará sujeto al mismo marco legal y reglamentario que se aplica a todos los bancos de Venezuela.

El BG, con un mercado potencial consistente, según se estima, en 1,5 millón a 2 millones de microempresas, ofrecerá servicios financieros mediante oficinas comerciales instaladas en las principales ciudades de Venezuela, comenzándose en 1998 con cinco sucursales en Caracas, Maracaibo, Valencia, Maracay y San Cristóbal.

El BG comenzará sus operaciones con un reducido conjunto de instrumentos de crédito y financiamiento. Ofrecerá tres tipos básicos de préstamos: préstamos colectivos de solidaridad, préstamos individuales en serie y préstamos para pequeñas empresas. Inicialmente financiará su cartera de préstamos con inversiones de capital y, en mucho menor medida, con depósitos a plazo fijo, fondos interbancarios y, con el tiempo, ahorros de clientes. Tiene la intención, cuando sea conveniente, de emitir bonos y obtener acceso a préstamos subordinados. Se prevé que el BG se inscriba en la Comisión Nacional de Valores y que

registre sus acciones en la Bolsa de Valores de Caracas tan pronto como sea razonablemente factible.

La fase inicial del proyecto se basa en dos conceptos clave: 1) el establecimiento de un fondo fiduciario merced al cual el BG administrará parte de la actual cartera de préstamos de ONG, comenzando las operaciones con alrededor de 2.000 clientes que representan US\$4 millones (fuera de balance), y 2) la tercerización de determinadas tareas administrativas, incluidas la gestión del efectivo, la contabilidad y la nómina, que serán confiadas al BdC. El BG comenzará sus operaciones como "banco sin efectivo". Sobre la base de esos dos conceptos operativos, el BG captará paulatinamente buenos clientes y parte del personal de calidad de las ONG, incluyéndolos en su propia administración, y con el tiempo creará su propia infraestructura de manejo de depósitos y desembolsos y algunos de los demás servicios esenciales para sus operaciones, que inicialmente serán tercerizados, confiándose al BdC.

El modelo financiero elaborado por los patrocinadores en conjunción con AI establece un objetivo de crecimiento acelerado, debiendo alcanzarse la cifra de 35.000 clientes a más tardar en el 2002, para lo cual se hará de la productividad de las oficinas de crédito el motor clave del éxito. La administración del BG se ha fijado como objetivo para el horizonte de las proyecciones el logro de coeficientes de administración de la cartera equivalentes a los de instituciones similares de la región que se tomará como patrón de referencia. El equipo del proyecto trabajó ampliamente con los patrocinadores y con la AI para la preparación de proyecciones financieras sumamente prudentes que muestran que el BG puede funcionar adecuadamente y obtener razonables ganancias inclusive en escenarios "de tensión", como los caracterizados por altos costos administrativos, incremento continuo de los atrasos de pagos, persistencia de la inflación y una teórica devaluación monetaria en 1999. En consecuencia, en las proyecciones puede subestimarse los resultados financieros potenciales del BG. El éxito del BG será favorecido por los siguientes beneficios del proyecto:

- Un mercado de grandes proporciones, insuficientemente atendido, y la ausencia inicial de una competencia significativa.

- Un distinguido grupo de patrocinadores con buena reputación ética y amplios conocimientos del mercado-objetivo.
- Un sólido equipo gerencial, con orientación bancaria comercial y experiencia en el manejo de los factores de incertidumbre macroeconómica.
- Un grupo experimentado de accionistas, que puede brindar orientación estratégica activa y control.
- Una metodología crediticia disciplinada y una estrategia de cartera equilibrada, elaboradas en conjunción con una de las principales instituciones de microfinanciamiento de la región.
- Sistemas de información gerencial de vanguardia, que harán posible un control y una gestión clave en tiempo real de la cartera de crédito.

FUNDAMENTOS DE LA PARTICIPACIÓN DEL FOMIN:

Por las siguientes razones, es esencial que el FOMIN forme parte del grupo de accionistas: 1) el reconocimiento que ofrece la presencia del BID y del FOMIN frente al mercado financiero y a las autoridades reguladoras, y 2) el carácter complementario de los fondos no reembolsables para gastos preoperativos.

CONSIDERACIONES AMBIENTALES:

En la metodología crediticia que utilizará el BG se tendrán en cuenta las pautas del Banco en cuanto a la gestión ambiental referentes a los programas de financiamiento para microempresas y pequeñas empresas. En el pliego de condiciones y en el acuerdo de los accionistas se incluirán mecanismos que garantizarán el cumplimiento de esas prácticas de gestión del medio ambiente.

RIESGOS Y PROBLEMAS:

RIESGO: La legislación en cuyo marco deben operar las instituciones financieras en Venezuela está en proceso de cambio, y algunas modificaciones potenciales, como la imposición de un tope máximo a las tasas de interés o un incremento del capital mínimo, podrían repercutir en forma considerable sobre el BG, especialmente teniendo en cuenta la inexistencia de un marco regulador de la actividad microfinanciera.

FACTOR DE MITIGACIÓN: Conforme a la metodología de otorgamiento de crédito elaborada conjuntamente por los patrocinadores y por AI, se aplicarán tasas de

interés similares a las aplicadas por otros bancos comerciales. Se alcanza una tasa efectiva suficientemente alta aplicando cargos y comisiones iniciales. Para el caso de que las autoridades reguladoras exijan más capital, los accionistas del BG se han comprometido a incrementar su capital accionario a prorrata, dentro de límites razonables. Es por ese motivo que el equipo ha solicitado la aprobación de un segundo tramo de capital "de respaldo".

RIESGO: El modelo de tercerización no ha sido sometido a pruebas, por lo cual hay que tratar de evitar conflictos de intereses y establecer un sistema justo de fijación de precios de transferencias entre las entidades terceristas.

FACTOR DE MITIGACIÓN: La inexistencia (temporal) de una competencia significativa en el mercado venezolano brinda al BG importantes posibilidades de dotar al modelo de tercerización de una mayor eficacia de costos y perfeccionar los vínculos entre las entidades terceristas. Además, a todos los accionistas les conviene que los contratos celebrados con los terceristas se rijan por un sistema de fijación de precios en condiciones de plena competencia; también los precios de transferencia serán verificados periódicamente por los auditores externos del BG, comparándolos con los precios imperantes en el mercado de servicios de tercerización. Finalmente, la tercerización de tareas se irá reduciendo paulatinamente a medida que el BG se renueve y se convierta en un banco que ofrezca toda la gama de servicios.

RIESGO: Aunque la administración del BG es sumamente apta, en general carece de experiencia directa en microfinanciamiento.

FACTOR DE MITIGACIÓN: No menos decisivo para el éxito del BG es el hecho de que el equipo de funcionarios superiores de la entidad tiene mucha experiencia en el manejo de asuntos estratégicos, financieros, contables y regulatorios en una institución financiera regulada en el contexto de circunstancias macroeconómicas y políticas inestables. Además, el Vicepresidente encargado de la administración de la cartera de crédito posee considerable experiencia en la administración de programas de microfinanciamiento en Venezuela. A

esto se agrega que, según AI, la administración superior del BG ha ascendido bastante rápidamente en la curva de aprendizaje. La administración ha acompañado a los consultores de AI en la realización de estudios de mercado y ha participado íntimamente en la preparación del plan de operaciones y de las proyecciones financieras. Además, AI, Profund y el equipo del proyecto creen que la administración superior del BG es más competente que la de la mayoría de las instituciones de microfinanciamiento de la región.

RIESGO: Incertidumbre del entorno macroeconómico.

FACTOR DE MITIGACIÓN: El cuerpo de funcionarios superiores del BG posee amplia experiencia en el manejo de cuestiones estratégicas, financieras, contables y reglamentarias de una institución financiera regulada en un contexto macroeconómico y político inestable. Además, el BdC opera exitosamente en Venezuela desde hace más de 50 años y previsiblemente se mantendrá a la vanguardia en el tema de que se trata.

RIESGO: Riesgo de salida - Al igual que en todas las inversiones del FOMIN en negocios incipientes en países con mercados de capital relativamente subdesarrollados, existe un riesgo de salida.

FACTOR DE MITIGACIÓN: Los accionistas se comprometerán a registrar las acciones del BG no bien lo permitan las condiciones del mercado. Por otra parte, en caso de que no sea posible la venta a un tercero, el FOMIN negociará una opción de venta para la enajenación de las acciones.

I. ELEGIBILIDAD

- 1.1 Elegibilidad de país. El 20 de septiembre de 1995 el Comité de Donantes declaró a Venezuela elegible para recibir recursos del FOMIN.
- 1.2 Fundamento de la participación del FOMIN. Los patrocinadores consideran que la inversión del FOMIN es esencial porque brindará al BG un reconocimiento único ante el mercado financiero en cuanto a la seguridad para las autoridades reguladoras, el costo de la financiación y la eventual oferta pública inicial de las acciones del BG. Además, el FOMIN suministra financiamiento no reembolsable para cubrir los gastos iniciales preoperativos del BG.
- 1.3 Esta operación es compatible con la estrategia empresarial prevista por el FOMIN para Venezuela para 1998, porque por medio de ella se procura desarrollar el espíritu de empresa y ampliar la actividad de las microempresas, para lo cual se atenderá específicamente el problema de la escasez de servicios financieros para pequeñas empresas y para microempresas.
- 1.4 Esta operación es compatible con la estrategia de país del BID, en cuanto intensificará la promoción y el desarrollo de operaciones del sector privado, creará empleo y ampliará las actividades de las microempresas. Es compatible con la estrategia del BID para las microempresas, porque respalda la formalización de instituciones de microfinanciamiento.

II. EL SECTOR DE LAS PEQUEÑAS EMPRESAS Y LAS MICROEMPRESAS EN VENEZUELA

A. Demanda

- 2.1 El mercado-objetivo del BG estará formado por pequeñas empresas y microempresas de Venezuela, a las que el BG prestará servicios financieros. El BG mantendrá un saludable equilibrio entre el financiamiento proporcionado a las diferentes pequeñas empresas y microempresas.
- 2.2 Los patrocinadores estiman que el mercado potencial está formado por un número de microempresas de toda Venezuela comprendido entre 1.5 millón y 2 millón. En conjunto, todas las instituciones que suministran micropréstamos a microempresas llegan, en el mejor de los casos, al 1% o al 2% del mercado potencial. Estos datos confirman que el mercado no atendido es de grandes proporciones y está ansioso de productos financieros adaptados a sus necesidades. Según el plan de operaciones, se entiende por microempresas las que tienen de uno a diez empleados, y/o activos por un monto agregado inferior al equivalente de US\$10.000. En Venezuela, la escala de

montos de los préstamos para microempresas oscila, en promedio, entre el equivalente de US\$500 y el equivalente de US\$5.000 (en general, esos préstamos se otorgan para financiar capital de trabajo y adquisición de activos).

- 2.3 En cuanto a la demanda de crédito para pequeñas empresas, la única información disponible proviene de una encuesta realizada entre octubre de 1996 y octubre de 1997 por la empresa de investigaciones de mercado EMEVENCA. Tomando como base una muestra de 200 compañías de toda Venezuela, EMEVENCA obtuvo datos que fueron extrapolados para obtener la demanda global correspondiente al sector, que fue US\$126 millones, aproximadamente. En Venezuela, se considera pequeñas empresas a las que tienen de 11 a 100 empleados y activos por un monto agregado equivalente, a lo sumo, a US\$300.000 y/o ventas anuales no mayores de US\$2 millones. Este será el segmento de pequeñas empresas en el cual se concentrará el BG. Típicamente, la escala de préstamos oscila entre el equivalente de US\$5.000 y el equivalente de US\$50.000. En general, este segmento requiere servicios financieros más complejos que el de las microempresas.

B. Oferta

- 2.4 La oferta directa de servicios para microempresas proviene principalmente de entidades públicas y ONG. Como norma, los bancos comerciales aún no consideran a las microempresas como un sector solvente. Las pequeñas empresas son atendidas por bancos comerciales y por algunos organismos públicos.
- 2.5 Entre 1990 y 1996, tres entidades —FONCOFIN, que es una institución pública, y CESAP y FEM, dos ONG accionistas del BG— atendieron el 41% del mercado-objetivo potencial y administraron el 33% de los fondos puestos a disposición del sector de que se trata. Entre 1990 y 1997, FONCOFIN canalizó US\$9,3 millones en préstamos a 15.000 microempresas. CESAP y FEM han recibido financiamiento de FONCOFIN, pero principalmente manejaron financiamiento proveniente de organismos multilaterales, organismos europeos de desarrollo y —especialmente FEM— algunos bancos comerciales.

III. SECTOR BANCARIO VENEZOLANO

A. Entorno de competencia

- 3.1 El panorama del sector bancario venezolano ha variado considerablemente, en cuanto a competitividad, desde la crisis bancaria de 1994. Se ha logrado mejoras en cuanto a suficiencia de capital debido a la aplicación de un régimen de encaje legal más restrictivo y a la consolidación de los bancos nacionales más débiles con instituciones más fuertes y/o extranjeras.

Actualmente, los bancos extranjeros son los propietarios de casi el 50% de los activos del sector bancario. Se ha reforzado la supervisión reguladora, que actualmente se considera a la par con la de muchos otros sistemas bancarios de América Latina.

- 3.2 Sigue imperando un entorno de tasas de interés real negativas; no se prevé una variación significativa de la política monetaria o fiscal en el presente año, y se prevé la persistencia de un lento crecimiento de los sectores no petrolíferos. Esto crea un exceso de liquidez en el sistema y reduce la posibilidad de que los bancos incrementen el nivel de intermediación en la economía. Por ejemplo, en 1997 los bancos sólo invirtieron alrededor del 50% de sus activos en el otorgamiento de préstamos y el resto se invirtió en valores públicos a corto plazo. Los determinantes clave del éxito de los bancos venezolanos serán su capacidad de elaborar claras estrategias de mercado en un entorno macroeconómico y político de incertidumbre y al mismo tiempo mejorar su base de capital, sus innovaciones tecnológicas, sus productos y sus servicios al cliente.

B. Marco legal y reglamentario

- 3.3 Desde la crisis financiera de 1994-1995, el sistema bancario ha venido operando en el contexto de la Ley de Emergencia Financiera y de resoluciones y decisiones adoptadas por la Junta de Emergencia Financiera, formada por dos importantes instituciones: el Ministerio de Hacienda y el Banco Central de Venezuela. La Superintendencia de Bancos y Otras Instituciones Financieras (SUDEBAN), dependiente del Ministerio de Hacienda, ha logrado mejorar en gran medida el marco regulador y ha dado mayor transparencia a las normas de declaración de datos, promoviendo al mismo tiempo la consolidación del sector bancario. Esto, a su vez, ha reforzado la base de capital global del sistema.
- 3.4 El BG operará como banco comercial. El encaje legal mínimo aplicado actualmente a los bancos comerciales es de BS 1.200 millones, o sea aproximadamente US\$2,3 millones; no obstante, SUDEBAN puede incrementar esas cifras hasta llevarlas al equivalente de US\$6 millones. El BG será la primera institución formal del sistema financiero que tome como objetivo el otorgamiento de microfinanciamiento, y estará sujeta al mismo marco regulador que el resto del sector bancario.

IV. PATROCINADORES

- 4.1 Banco del Caribe - El BdC es uno de los diez mayores bancos de Venezuela en cuanto a activos (aproximadamente US\$803 millones al 31 de diciembre de 1997, de los cuales US\$84,3 millones en capital). Desde la crisis ocurrida en Venezuela en 1994-95, la

base de depósitos del Banco del Caribe se cuadruplicó, en el contexto de una "huída a la calidad", de los ahorristas venezolanos, que ha impulsado el ahorro hacia las instituciones financieras más sólidas. El Servicio para Inversionistas de Moody's estima que el BdC es un sobreviviente a largo plazo del sector bancario venezolano, que es uno de los tres bancos mejor administrados de Venezuela y que sus coeficientes de eficiencia de costos, operaciones y solvencia superan el promedio. 1/

- 4.2 El Grupo Financiero del BdC, fundado en 1945, tiene actualmente más de 100 sucursales que operan en todo el país, prestando una amplia variedad de servicios y productos financieros. Las principales ventajas competitivas del BdC son el bajo costo de financiamiento, que obedece a su capacidad de atraer depósitos; una buena base de clientes (sociedades en un 40%), una posición sólida en el interior del país, excelentes relaciones con el sector petrolífero, y un equipo gerencial prudente notoriamente competente.
- 4.3 En el otoño boreal de 1997, el Bank of Nova Scotia, banco internacional con oficinas centrales en el Canadá, adquirió el 25% de las acciones del BdC, haciéndose propietario de nuevo capital accionario por valor de US\$88 millones (lo que representa una prima notable, de 4,8 veces el valor contable, en comparación con un promedio regional del doble del valor contable). Esta alianza forma parte de la estrategia del Bank of Nova Scotia de establecer una red de bancos para el consumidor en toda América Latina y el Caribe. El BdC espera recoger los beneficios de una base de capital más sólida y de la transferencia de tecnología operativa y experiencia técnica en materia gerencial. Por otra parte, el Bank of Nova Scotia ha asumido compromisos en relación con el proyecto del BG, y, de hecho, ya ha establecido sus propias operaciones de microcrédito en Guyana.
- 4.4 CESAP - Se trata de una ONG creada en 1974, que trata de promover una mayor participación social y económica de los grupos sociales de bajos ingresos. Trabaja con alrededor de 20 entidades internacionales y multilaterales de desarrollo y con casi 40 entidades nacionales y locales de ese género. Opera en diversos ámbitos de desarrollo prioritarios por intermedio de sus nueve Asociados Regionales, sus Servicios Nacionales y Acción Campesina, entidad que toma como objetivo a las zonas rurales. Al 31 de diciembre de 1997 poseía un capital propio de US\$2,3 millones.

1/ Moody's clasifica al BdC a la par con otros bancos de Venezuela: Ba3/No de primera categoría. La deuda soberana de Venezuela se considera también como de grado distinto del de inversión, pero está clasificada como Ba2, es decir en un escalón superior. En cuanto a solidez financiera, Moody's le asigna como a todos los demás bancos venezolanos una D (en una escala descendente de la A a la E). El BdC es uno de los tres únicos bancos venezolanos que, según Moody's, tienen "perspectivas positivas".

- 4.5 Aproximadamente el 20% de sus operaciones han correspondido a la esfera del microfinanciamiento. Entre 1990 y 1996 CESAP otorgó créditos por un total nominal de BS 946 millones y proporcionó crédito a 2.400 microempresarios. Administra siete pequeños proyectos para el BID, por un monto agregado de US\$3,5 millones.
- 4.6 Fundación Eugenio Mendoza - La FEM fue establecida en 1951, como brazo filantrópico del Grupo Industrial Mendoza. Sus objetivos son los siguientes: 1) realizar estudios y promover la creación de centros de investigaciones agrícolas y ganaderas; 2) proporcionar ayuda y asistencia a niños y jóvenes, y 3) organizar y promover actividades culturales. Posee una red de 16 sucursales en toda Venezuela.
- 4.7 Desde 1987 la FEM ejecuta un programa de respaldo a microempresas orientado hacia sectores de bajos ingresos de comunidades urbanas y suburbanas de Venezuela. En el curso de diez años el programa ha otorgado préstamos por un total de US\$2,7 millones, en beneficio de 7.544 microempresarios. Administra seis pequeños proyectos para el BID, por un monto agregado de US\$3 millones.
- 4.8 Fundación de la Vivienda Popular - La FVP comenzó a operar como ONG en 1958, por iniciativa del industrial Eugenio Mendoza y de un grupo de empresarios venezolanos. Sin orientarse específicamente hacia las microempresas, en los últimos 20 años la FVP trabajó con micropréstamos para vivienda y mejoras de la vivienda y otorgó 1.500 préstamos, con un monto medio de US\$600. El 20% de esos préstamos consistió en una modalidad especial de préstamos para grupos de solidaridad destinados al financiamiento de empresas basadas en el hogar, que son típicamente microempresarios. Al 31 de diciembre de 1997 su capital era de US\$6,3 millones, proviniendo principalmente de la reinversión de ingresos de inversiones y dividendos provenientes de su capital accionario en compañías con fines de lucro.
- 4.9 Aunque los programas de microfinanciamiento de las tres ONG patrocinadoras han logrado éxito notable en cuanto al acceso al sector informal, en general han dado resultados menos favorables desde el punto de vista financiero. Esos programas, que operan según diferentes metodologías y carecen de acceso oportuno a información sobre carteras, presentaron falta de sostenibilidad financiera y un grado de atrasos de préstamos superior al promedio.

V. EL PROYECTO

A. Objetivo

- 5.1 El objetivo de este proyecto consiste en establecer un banco comercial, BG, que prestará servicios financieros a pequeñas empresas y

microempresas en Venezuela. El principal objetivo financiero del BG consiste en lograr para sus accionistas la mayor rentabilidad financiera posible y al mismo tiempo servir al mercado que ha tomado como objetivo.

B. Componentes y condiciones de la inversión

- 5.2 US\$200.000 en asistencia técnica. Hasta la fecha, los accionistas patrocinadores han desembolsado aproximadamente US\$250.000 en el proyecto del BG. Para ayudar a financiar los costos iniciales del proyecto, los patrocinadores han solicitado una asistencia técnica conjunta por un total de US\$400.000. En octubre de 1997, la CAF desembolsó US\$200.000 en asistencia técnica destinada a cubrir el costo de los servicios de consultoría de AI en materia de metodología de crédito. Desde noviembre de 1997, el equipo de AI trabaja con la administración del BG en el diseño de una metodología de crédito disciplinada desde el punto de vista financiero y apropiada para el mercado venezolano, y en el diseño de las proyecciones financieras del modelo empresarial.
- 5.3 Los patrocinadores solicitan al FOMIN US\$200.000 en asistencia técnica para cubrir el costo de servicios de consultoría destinados a diseñar: 1) la estructura operativa de la tercerización de servicios administrativos, y 2) sistemas de información del BG. Se prevé la contratación de dos empresas para prestar esos servicios: una empresa de consultoría en administración y una empresa que se especialice en el diseño y la aplicación de sistemas SIG para las instituciones financieras. Esos servicios son esenciales para el éxito del BG. El concepto de tercerización se aplica a la "división del trabajo" entre las ONG patrocinadoras, el BG y el BdC. La asignación de tareas entre esas entidades y la elaboración de procedimientos que den la mayor transparencia posible y los menores costos factibles a esos vínculos de interconexión constituyen la clave del éxito de este modelo de transformación. No menos importantes son los sistemas SIG, que permitirán al BG controlar diariamente su cartera de crédito, y que pueden interconectarse con los sistemas de contabilidad y otros sistemas del BdC.
- 5.4 Hasta US\$800.000 en participaciones de capital, que se pagarán en dos tramos. Se ha invitado al FOMIN a invertir US\$343.200, o sea el 15% del equivalente en US\$ de los BS 1.200 millones de capital mínimo que los bancos comerciales venezolanos están obligados a mantener en la actualidad. Según la legislación venezolana, el capital accionario debe registrarse, y no puede convertirse en acciones al portador, y el capital debe ser pagado en efectivo y en moneda local.
- 5.5 El equipo del proyecto solicita también autorización para obtener capital "de respaldo" por un monto de hasta US\$456.800 (por un total aprobado de US\$800.000), destinado a invertirse en BG, a

opción del FOMIN, a prorrata, 1) si las autoridades reguladoras venezolanas elevan el mínimo de capital que debe poseer un banco comercial, o 2) si el Directorio del BG llega a la conclusión de que se requiere capital adicional para la segunda fase de crecimiento del BG, según lo estipulado en su plan estratégico.

- 5.6 El FOMIN invertiría un monto que represente no más del 15% del capital propio del BG tras la recapitalización, y consideraría la posibilidad de realizar una segunda infusión de capital en el BG sólo si este último no pudiera ofrecer sus acciones exitosamente en el marco de una oferta pública inicial (OPI) en la Bolsa de Valores de Venezuela según lo previsto, y no acudieran otros inversionistas privados. Es muy probable en los próximos años las autoridades reguladoras exijan fondos adicionales, dado su deseo de reforzar aún más el sistema bancario venezolano. Además, en el plan estratégico del BG se prevé una expansión geográfica y la creación de sucursales adicionales en el período 1999-2000. En función de la tasa de crecimiento de la cartera de préstamos, del entorno macroeconómico de Venezuela y de la capacidad del BG de obtener acceso a fuentes de financiamiento creador de deuda a largo plazo o fuentes públicas de participación en el capital, puede justificarse una infusión de capital adicional por parte de los accionistas. Antes de que el FOMIN considere un segundo tramo, la gerencia del BG debe tener una estrategia de movilización de ahorros. Las condiciones previas para una segunda infusión de capital se ajustarán al acuerdo de los accionistas.
- 5.7 Inicialmente el BG tendrá ocho accionistas institucionales con considerable experiencia en financiamiento de pequeñas empresas y microempresas. Dada la estructura de capital que se describe a continuación, la participación del FOMIN —en forma directa, o indirectamente por intermedio de PROFUND y Gateway— será inferior al máximo permitido por las pautas del FOMIN (25% del capital de la institución).

**Capital que debe pagarse al comienzo
(suponiendo BS 524,48/US\$ en abril de 1998)**

| Accionistas | (Miles de BS) | (Miles de US\$) | % del total |
|----------------------------|----------------------|------------------------|--------------------|
| Grupo Social CESAP | 120.000 | 228,8 | 10% |
| Fundación Eugenio Mendoza | 120.000 | 228,8 | 10% |
| Fundación Vivienda Popular | 60.000 | 114,4 | 5% |
| Banco del Caribe | 300.000 | 572,0 | 25% |
| BID/FOMIN | 180.000 | 343,2 | 15% |
| CAF | 180.000 | 343,2 | 15% |
| PROFUND S.A. | 180.000 | 343,2 | 15% |
| ACCIÓN/Gateway | 60.000 | 114,4 | 5% |
| TOTAL | 1.200.000 | 2.288 | 100% |

- 5.8 Desinversión. Aunque el pliego de condiciones todavía está siendo negociado, los tres accionistas multilaterales suponen que en la práctica sus salidas estarán en función de los límites de los horizontes de sus respectivas inversiones. Esas salidas probablemente serán "escalonadas" durante el "período de desinversión", en los años seis a diez. El período de mantenimiento de la inversión por parte del FOMIN será, probablemente, de ocho a diez años.
- 5.9 El equipo del proyecto concibe tres escenarios probables de salida del FOMIN y venta de sus acciones:
- 5.10 Salida pública: Lo ideal sería que la salida se realizara por conducto de la Bolsa de Valores. Los patrocinadores del BG esperan estar en condiciones de vender acciones en la Bolsa de Caracas al final de 1999; no obstante, la oportunidad puede demorarse, o las acciones pueden no encontrar una acogida favorable. Es difícil prever las condiciones generales de liquidez de la Bolsa de Caracas en el momento de la desinversión del FOMIN.
- 5.11 Venta estratégica: Si no fuera factible una salida pública, se buscaría un comprador estratégico. Idealmente, el FOMIN buscaría un inversionista privado o comercial que adquiriera sus acciones. Naturalmente, el comprador más probable sería el BdC y/o el Bank of Nova Scotia, dados sus intereses estratégicos y la cuantía de los recursos financieros con que cuentan.
- 5.12 Opción de venta: Finalmente, en caso de que no pueda encontrarse ningún otro inversionista, el FOMIN ejercería su opción de recomprar las acciones a la totalidad del grupo patrocinador, o a una parte de éste. El objetivo mínimo del FOMIN consiste en obtener liquidez. El equipo del proyecto prevé que el valor de

mercado de las acciones sea determinado por un tercero independiente. La opción de venta, conjuntamente con la negociación entre los accionistas, será una condición previa de la inversión del FOMIN.

- 5.13 Rentabilidad prevista. En las dos hipótesis de resultados financieros previstos, que se analizan más adelante, se supone un nivel saludable de rentabilidad (derivado principalmente del margen de interés neto del BG) y el pago de un dividendo del 50% a partir del año tres. El equipo del proyecto realizó cálculos de TIR para ambos escenarios de proyecciones suponiendo la venta en el año cinco del valor nominal y de una vez y media el valor nominal (múltiplo promedio a la fecha en el sector de las microempresas). La TIR media del proyecto estaría comprendida entre el 21% y el 33%, teniendo en cuenta el incremento del valor del capital y la renta por concepto de dividendos. Excluida esta última, la TIR media sería del 25%. La rentabilidad real puede variar debido a las condiciones macroeconómicas, a la capacidad del BG para alcanzar los niveles de rentabilidad proyectados y al momento y las circunstancias de la salida del FOMIN.

C. Descripción

- 5.14 El BdC y las ONG, en la primera alianza de este tipo de que se tenga noticias, han decidido crear el primer banco para pequeñas empresas y microempresas que haya existido en Venezuela. Los patrocinadores creen que en Venezuela las condiciones son propicias para establecer el BG y de ese modo aprovechar oportunidades tan importantes como la inexistencia de competencia en este segmento y la magnitud del mercado potencial mismo (más de dos millones de microempresas). Actualmente las tasas de interés no están sujetas a límites reglamentarios, y las autoridades venezolanas tienen opinión favorable sobre este proyecto.
- 5.15 El BG comenzará sus operaciones con un reducido conjunto de instrumentos de crédito y financiamiento. El BG ofrecerá tres tipos básicos de créditos: préstamos colectivos de solidaridad, préstamos individuales en serie y préstamos para pequeñas empresas. Inicialmente, el BG financiará su cartera de préstamos con inversiones de capital bancarias y, en mucho menor medida, con depósitos a plazo fijo, financiamiento interbancario y, con el tiempo, ahorros de clientes. Se establecerá una correspondencia apropiada entre activos y pasivos. El BG espera emitir bonos y obtener acceso a préstamos subordinados, así como registrar sus acciones en la Bolsa de Valores de Caracas tan pronto como sea razonablemente factible. Su capital propio no bajará en ningún momento del 12% del activo, conforme a las directivas de Basilea.
- 5.16 El BG comenzará a operar con cinco sucursales, instaladas en Caracas, Maracaibo, Valencia, Maracay y San Cristóbal, que estarán muy próximas a las oficinas del BdC, para facilitar las

transacciones en efectivo de los clientes. Las agencias estarán instaladas en inmuebles alquilados, remodelados adecuadamente, con espacio para un personal formado por un gerente de sucursal, un promedio de ocho asesores financieros, dos ayudantes administrativos y un funcionario de apoyo. Es importante señalar que al comienzo no se manejará efectivo, para reducir los costos operativos e incrementar la seguridad de las agencias. Las operaciones de ese tipo pueden realizarse en cualquiera de las más de 100 sucursales que posee el BdC en todo el territorio de Venezuela.

- 5.17 El BG se propone ampliar los servicios de las sucursales al cabo de unos años, para que las cuentas de depósitos de los clientes puedan manejarse directamente en sus dependencias. Con ello comenzará una nueva fase orientada hacia la toma de depósitos y una real intermediación. Se prevé que a medida que crezca la cartera del BG y se logren economías de escala, la institución pueda llevar a cabo todas las operaciones internamente y vaya abandonando el sistema de tercerización del cumplimiento de tareas (véase infra).

D. Modelo de tercerización

- 5.18 Los patrocinadores trabajarán con el consultor independiente que se contratará con fondos de asistencia técnica del FOMIN a fin de diseñar los procesos y vínculos reales que llevarán a la práctica el concepto de tercerización. El FOMIN se asegurará de que los procedimientos se lleven a cabo en condiciones de plena competencia. A continuación se describe, desde el punto de vista teórico, el concepto de los patrocinadores con respecto a la mutua "división del trabajo".
- 5.19 En cada agencia del BG, tanto el gerente de sucursal como los oficiales de crédito tendrán una cartera de clientes, se especializarán en sus productos financieros pertinentes y promoverán los productos de toma de depósitos. Esas actividades de desarrollo de operaciones se realizarán directamente sobre el terreno y también mediante reuniones regulares de presentación de productos en sucursales del BG. El oficial de crédito se encargará también de recoger datos sobre sus clientes, analizarlos mediante software especializado del BG, proponer préstamos (que han de ser aprobados en el nivel que corresponda) y realizar el seguimiento y el cobro de los mismos. Según se prevé, aproximadamente la mitad de los oficiales de crédito iniciales del BG se reclutarán en el personal de las ONG participantes.
- 5.20 Toda la información generada por las transacciones de crédito y depósitos, así como la referente a tesorería, contabilidad, administración, fideicomiso y nómina, será captada por el sistema de crédito del BG o por los sistemas del BdC (que serán paralelos a los del BG) y se resumirá en un sistema de información gerencial que el BG elaborará con la ayuda del consultor en SIG.

- 5.21 Por otra parte, mediante un estudio detallado de operaciones que se está realizando, el BdC prestará servicios tales como contabilidad, procesamiento de la nómina, adquisiciones, y otros que se consideren apropiados. La fijación de los precios de esos y otros servicios que se presten en el marco del sistema de tercerización deberá realizarse en condiciones de plena competencia, y deberá ser auditada anualmente por auditores externos del BG. Estos últimos serán seleccionados por el Directorio del BG, deberán ser considerados aceptables por el FOMIN y, en principio, no podrán ser auditores del BdC.

DISTRIBUCIÓN DE COMETIDOS CONFORME AL MODELO DE TERCERIZACIÓN

| BANCO DEL CARIBE | ONG | BANGENTE |
|--|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> - Servicios de caja - Servicios fiduciarios - Elaboración de datos - Interrelación Respaldo/SIG - Contabilidad/Auditor interno - Seguridad - Tesorería | <ul style="list-style-type: none"> - Transferencia de cartera a fideicomiso - Traslado de personal - Establecimiento de mercados en ciudades secundarias - Prestación de servicios no financieros complementarios | <ul style="list-style-type: none"> - Comercialización de servicios financieros - Administración de carteras y créditos - Cobros - Recursos humanos - Políticas operativas - Interrelación con SIG |

- 5.22 Patrocinio de la cartera de micropréstamos para ONG - Estructura del fideicomiso. La FEM y el CESAP tienen actualmente carteras de microfinanciamiento (financiadas con préstamos concesionales del BID) por un total de US\$4 millones, distribuidos entre 2.000 clientes. Según se prevé, esas carteras serán administradas por el BG en el marco de una estructura de fideicomiso manejada fuera del balance.
- 5.23 La Cuenta Fiduciaria misma será establecida en el BdC, pues este último ya cuenta con un departamento fiduciario en funcionamiento, dotado de personal y equipado conforme a la legislación venezolana. Si bien el BG no se encargará, por lo menos en los primeros años, de la administración operativa del fideicomiso (debido a lo elevado de los costos administrativos), administrará y ejecutará las operaciones de la cartera fiduciaria utilizando una metodología y criterios de otorgamiento de crédito idénticos a los que utilizará para manejar su propia cartera de instrumentos registrados en el balance.
- 5.24 La estructura fiduciaria constituirá esencialmente una especie de "filtro" de protección, por medio del cual el personal de crédito y la administración del BG puedan observar los resultados de las carteras de las ONG. De ese modo el BG podrá renovar directamente los préstamos del servicio fiduciario que den resultados satisfactorios, sin perjuicio de la aprobación de los créditos por parte de la administración del BG. El diseño de la estructura del fideicomiso y la negociación del acuerdo respectivo serán satisfactorios para el BID, en forma y fondo.

- 5.25 El BG cobrará a las ONG una comisión de manejo de esa cartera, que aún debe negociarse. La comisión cubrirá los costos y generará un margen de utilidades que representará un "arranque" positivo para el BG, ya que las comisiones obtenidas por este último por concepto de administración del fideicomiso supondrán una corriente de ingresos casi inmediata, en el período en que el BG estará desarrollando su propia cartera de préstamos. (Debe señalarse que en las proyecciones de los resultados financieros del BG, la administración supuso en forma prudente que esta actividad arrojaría un margen igual a cero). Tras haber deducido su propia comisión de los ingresos brutos recibidos por concepto de la cartera fiduciaria, el BG pagará al BdC por las funciones fiduciarias tercerizadas que cumpla, y el resto será percibido por las ONG.
- 5.26 Una vez que el BG comience sus operaciones, las ONG transferirán sus operaciones de crédito al fideicomiso, y sólo trabajarán con programas de crédito para microempresas en ámbitos que sean sinérgicos y no compitan con actividades del BG. El Acuerdo de los Accionistas estará condicionado a la celebración de un Acuerdo de Exclusión de Competencia que a los accionistas multilaterales les resulte formal y sustancialmente satisfactorio.

E. Administración/Estructura orgánica/Adecuada gestión

- 5.27 Administración y estructura orgánica. El equipo inicial de administradores superiores estará compuesto en gran medida por profesionales con experiencia bancaria comercial en Venezuela. Profund, AI y el equipo del proyecto estiman que la administración en conjunto ha de ser de alta calidad. El Oficial Ejecutivo Jefe propuesto es el actual coordinador de proyecto y Vicepresidente de planeamiento estratégico del BdC. El OEJ será responsable, además de sus cometidos ordinarios, de las relaciones públicas y del planeamiento estratégico. El Vicepresidente propuesto de Finanzas, Administración y Operaciones es el ex Vicepresidente de Finanzas y Director de un banco local de inversiones. El Vicepresidente de Finanzas se encargará de todo lo vinculado con el convenio de tercerización con el BdC, tesorería, operaciones y administración.
- 5.28 El Vicepresidente encargado de operaciones de crédito fue ejecutivo del Banco Mundial y consultor de los programas de microcrédito del CESAP y de la FEM. No sólo supervisará todas las operaciones de crédito y de cobro de adeudos a nivel nacional sino que inicialmente se encargará también de recursos humanos e investigaciones de mercado. También habrá un gerente de SIG, algunos asistentes técnicos y un Controlador, ex funcionario del BdC y de Coopers & Lybrand. El Controlador, que dependerá del Directorio, no sólo controlará todas las operaciones, sino que también mantendrá una interrelación con las operaciones de auditoría.

- 5.29 Se presenta como anexo del presente documento el borrador del organigrama del BG. Esta estructura deberá haber sido establecida a más tardar en 1999. Inicialmente el BG será una entidad aún más simple. Debe señalarse que la estructura orgánica será revisada teniendo en cuenta el dictamen del consultor en administración, que será contratado con fondos de asistencia técnica del FOMIN.
- 5.30 Estructura jurídica. El BG será la primera institución bancaria formal creada en Venezuela que se especialice en el sector de las pequeñas empresas y las microempresas; será regulado por la SUDEBAN.
- 5.31 Para acelerar la contratación y consolidación del sistema bancario venezolano después de la crisis de 1994-95, la SUDEBAN se abstiene de aprobar el establecimiento de nuevas instituciones bancarias. Por ese motivo, los patrocinadores del BG le solicitarán que convierta a la compañía de arrendamiento financiero del BdC (Arrendadora Caribe) en un banco comercial, a fin de que el BG disponga de un vehículo legal. El BdC absorberá todos los activos y pasivos de la compañía de arrendamiento financiero y dejará subsistir una compañía ficticia, aportándose al BG exclusivamente una infusión de capital en efectivo del BdC. La inversión del FOMIN estará sujeta a la condición previa de que se certifique la incolumidad frente a cualquier obligación de la Arrendadora.
- 5.32 A la fecha en que esto se escribe, la administración del BG ha recibido la aprobación verbal de la SUDEBAN, y está aguardando una carta en que se apruebe formalmente su transformación en un banco comercial. La aprobación de la transferencia de la compañía de arrendamiento financiero requiere la recepción del plan de operaciones completo, así como de compromisos escritos e información de antecedentes y financiera, de parte de todos los accionistas. En el curso de las deliberaciones mantenidas por el equipo del proyecto con la SUDEBAN se señaló que no existirían obstáculos para la obtención de autorización para la transformación. Las condiciones previas y la oportunidad de los desembolsos de la asistencia técnica y del capital serán similares a los acordados con otros accionistas multilaterales y constarán claramente en el acuerdo de los accionistas.
- 5.33 Adecuada gestión. El Directorio estará formado por nueve miembros: dos del BdC y uno de cada uno de los restantes accionistas. Tanto el BdC como las tres ONG, como grupo, tendrán exactamente el mismo poder de voto (25%). El equipo del proyecto cree que la composición del Directorio ha sido diseñada adecuadamente. El BdC (25%) es un gran banco privado de excelente reputación y una prolongada trayectoria en Venezuela. Las tres ONG (25% en total) actúan desde hace muchos años en la esfera de la prestación de servicios financieros de otro género en el sector informal. ProFund (15%), que es un fondo de inversión especializado en instituciones de microfinanciamiento, y AI (5%) que es uno de los principales consultores de asistencia técnica del sector, son

accionistas activos que poseen excelentes contactos en el sector y prestan amplios servicios de control y orientación a las entidades en las que invierten. Finalmente, la CAF y el BID (15% cada uno) son dos instituciones multilaterales con amplia experiencia y firme determinación de desarrollar el sector del microfinanciamiento en América Latina.

- 5.34 Desde el punto de vista de los inversionistas multilaterales, el principio operativo que se aplicará a las futuras modificaciones de la composición del Directorio consistirá en mantener o incrementar la participación de inversionistas del sector privado (preferentemente de la actividad bancaria). Este principio se tendrá en cuenta especialmente en el momento de la salida de los inversionistas externos.

F. Metodología de otorgamiento de crédito

- 5.35 Programa experimental. Los patrocinadores diseñaron un proyecto experimental que se ejecutó entre marzo y agosto de 1997 para poner a prueba el concepto de la tercerización. Noventa clientes recibieron en total US\$212.000 en préstamos diseñados originalmente por oficiales de crédito del CESAP y la FEM y suscriptos por el BdC. El monto medio del préstamo fue de US\$2.358. Las pruebas experimentales se consideraron satisfactorias, en el sentido de que la tasa de reembolso del período de seis meses fue del 100% y se cubrieron todos los costos operativos y financieros.
- 5.36 Papel de ACCIÓN International. A fin de perfeccionar la metodología utilizada en el programa piloto, adaptarla a segmentos más amplios del sector informal venezolano y poner al BG en una senda encaminada a alcanzar las prácticas óptimas de otras instituciones de microfinanciamiento formal de la región, los patrocinadores contrataron los servicios de asesoramiento de AI, utilizando para ello US\$200.000 en fondos de asistencia técnica proporcionados por la CAF en octubre de 1997. Los patrocinadores abrieron una licitación por esos servicios y seleccionaron a AI tras examinar otras ofertas de diferentes entidades. AI considera también la posibilidad de efectuar una pequeña inversión en BG por intermedio de Gateway.
- 5.37 AI es una ONG fundada en 1961, cuya misión consiste en respaldar el otorgamiento de pequeños préstamos y capacitación empresarial básica para microempresarios. Presta servicios de consultoría y control a su red de 24 filiales en 14 países, así como a entidades no afiliadas de América Latina. Se diferencia en varios aspectos de otras instituciones del ámbito microfinanciero. Respaldar la transformación de ONG en instituciones de intermediación financiera con fines de lucro, basada en su convicción de que ese es el mecanismo más eficaz para ampliar el horizonte del microfinanciamiento y lograr una mayor extensión entre los pobres. Además, AI goza de prestigio en el sector por el hecho de que

insiste en la aplicación de rigurosas pautas financieras y en la realización de evaluaciones de control y de diagnóstico continuos de las operaciones de sus afiliadas. Finalmente, AI se destaca por sus aptitudes de ingeniería financiera y sus contactos con la comunidad de los inversionistas "de corriente principal", que le han permitido estructurar fuentes innovadoras de financiamiento en los mercados de capital para algunas de sus filiales más maduras.

- 5.38 Principios clave de la metodología de otorgamiento de crédito. El modelo financiero elaborado por los patrocinadores en conjunción con AI establece un objetivo de crecimiento de 35.000 clientes a más tardar en el 2002, haciendo de la productividad de los oficiales de crédito el impulsor clave del éxito. La administración del BG ha tomado como objetivo para el horizonte de las proyecciones el logro de coeficientes de gestión de cartera de instituciones equivalentes de la región que se toman como patrón de referencia. El BG se propone ofrecer tres tipos básicos de crédito; a saber: préstamos para grupos de solidaridad, préstamos individuales en serie ("graduación" de clientes para que puedan obtener préstamos por sumas mayores) y préstamos para pequeñas empresas.

| PRODUCTO | % DE LA CARTERA POR NÚMERO DE CRÉDITOS | % DE LA CARTERA POR MONTO (EN US\$) DE LOS CRÉDITOS | MONTO MEDIO DE LOS PRÉSTAMOS (US\$ DE 1998) | PLAZO MÁXIMO (MESES) |
|-------------------------|--|--|--|----------------------------|
| INDIVIDUAL | 25-30 | 20 | 1.000 | 3-4 |
| GRUPO DE SOLIDARIDAD | 50 | 25 | 500 | 3-4 |
| EMPRESA LOCAL | 20-25 | 55 | 5.003 | 6-12 |

- 5.39 Otro factor clave del éxito de la metodología de crédito será la elaboración de SIG, que permitirá a los oficiales de crédito y a la administración controlar en forma diaria la cartera de crédito (en el balance y fuera de balance). Según se prevé, la adquisición y la elaboración de sistemas SIG del BG han de ser financiadas con fondos de asistencia técnica del FOMIN. El BdC, que también está adquiriendo nuevos SIG, proporcionará servicios de control provisional, suministro de informes e información de servicios auxiliares hasta que el BG asuma esas funciones, y proporcionará sistemas de respaldo para toda la arquitectura del BG.
- 5.40 En la metodología de crédito que utilizará el BG se tendrán en cuenta las pautas del Banco en materia de gestión ambiental en los programas para microempresas y pequeñas empresas. En el pliego de condiciones y en el acuerdo de los accionistas se incluirán

disposiciones que garanticen la aplicación de esas prácticas de gestión del medio ambiente.

G. Resultados financieros previstos

- 5.41 El equipo del proyecto colaboró ampliamente con los patrocinadores y con AI en la preparación de proyecciones financieras sumamente prudentes. Las dos hipótesis elegidas para la exposición, la Principal y la de Devaluación de 1999, ponen de manifiesto que el BG puede dar resultados satisfactorios y ser razonablemente rentable inclusive en escenarios "de tensión", tales como los caracterizados por altos costos administrativos, incremento continuo de los atrasos de pagos y persistente inflación. En la segunda hipótesis se estima las repercusiones de una teórica devaluación del bolívar en 1999, que podría dar lugar a una ola inflacionaria. Es importante señalar que la conversión a cifras expresadas en US\$ se basa en tipos de cambio en que se tendría plenamente en cuenta la inflación prevista. (En el Anexo puede encontrarse un análisis detallado del desempeño del BG y de los supuestos en que se basan las proyecciones).
- 5.42 Los objetivos financieros de la Administración consisten en aplicar prácticas óptimas no menos adecuadas que las de las instituciones financieras formales de la región que se toman como patrón de referencia. Todos los accionistas, y en especial Profund y AI, realizarán un estrecho seguimiento de todas las medidas de desempeño del BG. En consecuencia, debe recordarse que en esas proyecciones se pueden subestimar los resultados financieros potenciales del BG, en especial si la situación macroeconómica se estabiliza en el horizonte de las inversiones. Los siguientes factores fundamentales contribuirán al éxito del BG:
- Un mercado de grandes proporciones, insuficientemente atendido, y la inexistencia inicial de una competencia significativa.
 - Un distinguido grupo de patrocinadores con buena reputación ética y amplios conocimientos del mercado-objetivo.
 - Un sólido equipo gerencial, con orientación bancaria comercial y experiencia en el manejo de los factores de incertidumbre macroeconómica.
 - Un experimentado grupo de accionistas, que puede brindar orientación estratégica activa y control.
 - Una metodología crediticia basada en la disciplina y una estrategia de cartera equilibrada, elaboradas en conjunción con una de las principales instituciones de microfinanciamiento de la región.
 - Sistemas de información gerencial de vanguardia, que harán posible un control y una gestión clave en tiempo real de la cartera de crédito.

VI. RIESGOS Y PROBLEMAS

- 6.1 *RIESGO: La legislación en cuyo marco deben operar las instituciones financieras en Venezuela está en proceso de cambio, y algunas modificaciones potenciales, como la imposición de un tope máximo a las tasas de interés o un incremento del capital mínimo, podrían repercutir en forma considerable sobre el BG, especialmente teniendo en cuenta la inexistencia de un marco regulatorio de la actividad microfinanciera.*
- 6.2 *FACTOR DE MITIGACIÓN: Conforme a la metodología de otorgamiento de crédito elaborada conjuntamente por los patrocinadores y por AI, se aplicarán tasas de interés similares a las aplicadas por otros bancos comerciales. Se alcanza una tasa efectiva suficientemente alta aplicando cargos y comisiones iniciales. Para el caso de que las autoridades reglamentarios exijan más capital, los accionistas del BG se han comprometido a incrementar su capital accionario a prorrata, dentro de límites razonables. Es por ese motivo que el equipo ha solicitado la aprobación de un segundo tramo de capital "de respaldo".*
- 6.3 *RIESGO: El modelo de tercerización no ha sido sometido a pruebas, por lo cual hay que tratar de evitar conflictos de intereses y establecer un sistema de fijación de precios de transferencias justo entre las entidades terceristas.*
- 6.4 *FACTOR DE MITIGACIÓN: La inexistencia (temporal) de una competencia significativa en el mercado venezolano brinda al BG importantes posibilidades de dotar al modelo de tercerización de una mayor eficacia de costos y perfeccionar los vínculos entre las entidades terceristas. Además, a todos los accionistas les conviene que los contratos celebrados con los terceristas se rijan por un sistema de fijación de precios en condiciones de plena competencia; también los precios de transferencia serán verificados periódicamente por los auditores externos del BG, comparándolos con los precios imperantes en el mercado de servicios de tercerización. Finalmente, la tercerización de tareas se irá reduciendo paulatinamente a medida que el BG se renueve y se convierta en un banco que ofrezca toda la gama de servicios.*
- 6.5 *RIESGO: Aunque la administración del BG es sumamente apta, en general carece de experiencia directa en microfinanciamiento.*
- 6.6 *FACTOR DE MITIGACIÓN: No menos decisivo para el éxito del BG es el hecho de que el equipo de funcionarios superiores de la entidad tiene mucha experiencia en el manejo de asuntos estratégicos, financieros, contables y reglamentarios en una institución financiera regulada en el contexto de circunstancias macroeconómicas y políticas inestables. Además, el Vicepresidente encargado de la administración de la cartera de crédito posee*

considerable experiencia en la administración de programas de microfinanciamiento en Venezuela. A esto se agrega que, según AI, la administración superior del BG ha ascendido bastante rápidamente en la curva de aprendizaje. La administración ha acompañado a los consultores de AI en la realización de estudios de mercado y ha participado íntimamente en la preparación del plan de operaciones y de las proyecciones financieras. Además, AI, Profund y el equipo del proyecto creen que la administración superior del BG es más competente que la de la mayoría de las instituciones de microfinanciamiento de la región.

- 6.7 *RIESGO: Incertidumbre del entorno macroeconómico.*
- 6.8 **FACTOR DE MITIGACIÓN:** El cuerpo de funcionarios superiores del BG posee amplia experiencia en el manejo de cuestiones estratégicas, financieras, contables y reglamentarias de una institución financiera regulada en un contexto macroeconómico y político inestable. Además, el BdC opera exitosamente en Venezuela desde hace más de 50 años y previsiblemente se mantendrá a la vanguardia en el tema de que se trata.
- 6.9 *RIESGO: Riesgo de salida*
- 6.10 **FACTOR DE MITIGACIÓN:** Este factor es común a todas las inversiones del FOMIN en países con mercados de capital incipientes. Los accionistas se comprometerán a registrar las acciones del BG tan pronto como sea factible; apenas lo permitan las condiciones del mercado. Por otra parte, en caso de que no sea posible la venta a un tercero, el FOMIN negociará una opción de venta para la enajenación de las acciones. Si por alguna razón no se cumplen las obligaciones de esa opción, el FOMIN podrá convertir en instrumentos de deuda su inversión de capital, lo que en esencia constituiría una recompra de acciones financiada por el FOMIN.

PROYECTO DE RESOLUCION

VENEZUELA. INVERSION DE CAPITAL Y COOPERACION TECNICA NO REEMBOLSABLE A BANCO DE LA GENTE EMPRENDEDORA PARA PROVEER FINANCIAMIENTO Y SERVICIOS FINANCIEROS A LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS EN VENEZUELA

El Comité de Donantes del Fondo Multilateral de Inversiones

RESUELVE:

1. Autorizar al Presidente del Banco Interamericano de Desarrollo, o al representante que este designe, en nombre y representación del Fondo Multilateral de Inversiones, para que suscriba los acuerdos que fuesen necesarios con los promotores del Banco de la Gente Emprendedora para establecer un nuevo banco comercial en Venezuela, y a adoptar cualquier otra medida pertinente, estableciendo los demás términos y condiciones que juzgue apropiados para la protección de los intereses del BID/FOMIN en la ejecución de la operación referida en el Documento MIF/AT- , a efectos de:

(a) efectuar una inversión de capital accionario en el Banco de la Gente Emprendedora, uun nuevo banco comercial en Venezuela, para proveer financiamiento y servicios financieros a las micro y pequeñas empresas en Venezuela, y

(b) otorgar una cooperación técnica no reembolsable a el Banco de la Gente Emprendedora para sufragar parte de los costos iniciales del establecimiento del nuevo banco.

2. que hasta ochocientos mil dólares de los Estados Unidos de América (US\$800.000), se autorizan para los propósitos indicados en el párrafo 1(a), imputables al Fondo de Inversión en Pequeñas Empresas de la Facilidad de Desarrollo de Pequeñas Empresas del Fondo Multilateral de Inversiones, y hasta doscientos mil dólares de los Estados Unidos de América (US\$200.000), se autoriza en bases no reembolsables, para lo propósitos indicados en el párrafo 1(b), imputable a los recursos de cooperación técnica de la Facilidad de Desarrollo de Pequeñas Empresas del Fondo Multilateral de Inversiones.