

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

MÉXICO

**PARTICIPACIÓN DEL SECTOR DE AHORRO Y CRÉDITO POPULAR EN EL CAPITAL SOCIAL
DEL BANCO DEL AHORRO NACIONAL Y SERVICIOS FINANCIEROS - BANSEFI**

(ME-M1012)

MEMORANDO DE DONANTES

Este documento fue preparado por el equipo de proyecto integrado por: Morgan Doyle (RE2/FI2), Jefe de Equipo, María Victoria Sáenz (MIF/OPS); Alberto Bucardo (COF/CME), Carla Bueso (MIF/DEU) y Cristina Landázuri (LEG/OPS). Yolanda Galaz asistió en la producción del documento.

INDICE

RESUMEN EJECUTIVO

I.	ANTECEDENTES	1
A.	Marco socioeconómico.....	1
B.	BANSEFI	2
C.	El problema	5
D.	Lecciones aprendidas de la ejecución de proyectos similares.....	6
II.	EL PROYECTO.....	7
A.	Objetivos y descripción	7
B.	Componentes y Actividades.....	7
III.	COSTO, FINANCIACIÓN Y DURACIÓN DEL PROYECTO	9
IV.	EJECUCIÓN DEL PROYECTO.....	9
V.	SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN	10
VI.	JUSTIFICACIÓN Y RIESGOS	11
VII.	IMPACTO AMBIENTAL Y SOCIAL	12

ANEXOS

ANEXO I	Matriz de Marco Lógico
ANEXO II	Presupuesto detallado
ANEXO III	Cuadro de proyectos similares o relacionados y cartera de FOMIN en México

APÉNDICES

Proyecto de Resolución

DATOS BÁSICOS SOCIOECONÓMICOS

Los datos básicos socioeconómicos, incluyendo información sobre deuda pública, se encuentran disponibles en la siguiente dirección:

<http://www.iadb.org/RES/index.cfm?fuseaction=externallinks.countrydata>

INFORMACIÓN DISPONIBLE EN LOS ARCHIVOS DEL PROYECTO

PREPARACIÓN:

Plan de Negocios Institucional, 2005-2009 (marzo, 2005)

Ley de Ahorro y Crédito Popular

Ley Orgánica del Banco del Ahorro Nacional y Servicios Financieros

Reglamento Orgánico del Banco del Ahorro Nacional y Servicios Financieros, Sociedad Nacional de Crédito, Institución de Banca de Desarrollo

Decreto por el que se transforma el Patronato del Ahorro Nacional, Organismo Descentralizado del Gobierno Federal, en el Banco del Ahorro Nacional y Servicios Financieros, Sociedad Nacional de Crédito, Institución de Banca de Desarrollo

Ley de Instituciones de Crédito

Ley de Protección y Defensa al Usuario de Servicios Financieros

Ley Federal de las Entidades Paraestatales

Ley del Mercado de Valores

Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito

Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público

EJECUCIÓN:

Términos de Referencia para Asesor Financiero y Legal

Términos de Referencia para Asesor de Gobierno Corporativo

Términos de Referencia para Asesor de Compra

Términos de Referencia para Estrategia de Comunicación

SIGLAS Y ABREVIATURAS

BANSEFI	Banco Nacional del Ahorro y Servicios Financieros
BM	Banco Mundial
CESI	Comité de Evaluación e Impacto Social
CNBV	Comisión Nacional Bancaria y de Valores
EACP	Entidades de Ahorro y Crédito Popular
GOM	Gobierno de México
IFP	Informe de Finalización del Proyecto
LACP	Ley de Ahorro y Crédito Popular
ML	Marco Lógico
OP	Oficina de País
PAHNAL	Patronato de Ahorro Nacional
POA	Planes Operativos Anuales
RO	Reglamento Operativo
SACP	Sector de Ahorro y Crédito Popular
SOCAP	Sociedades Cooperativas de Ahorro y Préstamo
SHCP	Secretaría de Hacienda y Crédito Público
SOFIPO	Sociedades Financieras Populares
UCP	Unidad de Coordinación del Proyecto

**PARTICIPACIÓN DEL SECTOR DE AHORRO Y CRÉDITO POPULAR EN EL CAPITAL SOCIAL
DEL BANCO DEL AHORRO NACIONAL Y SERVICIOS FINANCIEROS - BANSEFI**

(ME-M1012)

RESUMEN EJECUTIVO

Beneficiario	Estados Unidos Mexicanos, por conducto de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público	
Agencia Ejecutora	Banco del Ahorro Nacional y Servicios Financieros - BANSEFI	
Monto y fuente:	FOMIN (Ventanilla I)	US\$500.000
	Contrapartida:	US\$500.000
	Total:	US\$1.000.000
Plazos:	Período de Ejecución:	12 meses
	Período de Desembolso:	18 meses
Objetivos:	El objetivo general del proyecto es contribuir a la profundidad y eficiencia del sector financiero no bancario de México. El objetivo <i>específico</i> es la consolidación de BANSEFI como entidad privada de propiedad mayoritaria de los integrantes del Sector de Ahorro y Crédito Popular (SACP).	
Descripción:	El proyecto consiste en dos componentes: i) Asesoría especializada y estructuración de la colocación que apoyará a BANSEFI en la contratación de las consultorías requeridas para llevar acabo una valoración de BANSEFI, estructurar los aspectos legales y financieros de la venta del capital social a los integrantes del SACP y para diseñar el esquema de gobierno corporativo de la nueva entidad; y ii) Apoyo a la Colocación del Capital Social de BANSEFI que financiará asistencia técnica a los integrantes del SACP para evaluar la oferta del capital social de BANSEFI y la estrategia de comunicación que realizará BANSEFI para diseminar los objetivos de su venta a los miembros del SACP a los involucrados, especialmente sus empleados y depositantes.	
Revisión social y ambiental:	El Comité de Evaluación e Impacto Social (CESI) revisó el proyecto en su sesión del 27 de mayo de 2005 encontrando que el mismo no presentaba ningún impacto ambiental.	

Beneficiarios:	Los beneficiarios de esta operación serán los integrantes del SACP y la población sub-atendida por el sistema financiero en México. El SACP porque su inversión en el capital de BANSEFI se incrementará con las utilidades retenidas o tendrá retorno a través de dividendos y porque contará con una caja de cajas que asegure a sus clientes la oferta de productos y servicios que demanden. Otros beneficiarios indirectos serán las personas que no tienen acceso a servicios financieros, estimadas en alrededor de 20 millones, quienes podrán beneficiarse al contar con un SACP fortalecido, con mayores recursos para expandir su cobertura y con acceso al sistema de pagos y productos que responden a sus necesidades.
Riesgos:	El principal riesgo para los objetivos de desarrollo de esta operación es que no se logren las autorizaciones requeridas para transformar a BANSEFI en un banco múltiple con participación accionaria del SACP. Asimismo, existe el riesgo de que los integrantes de SACP no quieran o no dispongan de suficientes recursos financieros para hacer la compra del capital social.
Coordinación con otras Instituciones Oficiales de Desarrollo	Se ha mantenido contacto con el Banco Mundial, quienes tienen dos operaciones con BANSEFI orientadas a fortalecer el Sector de Ahorro y Crédito Popular. Estas operaciones no son inconsistentes ni duplican la operación propuesta.
Condiciones contractuales especiales:	Ninguna
Excepciones a las políticas del Banco:	Ninguna

I. ANTECEDENTES

A. Marco socioeconómico

- 1.1 Actualmente, el sistema financiero formal mexicano tiene un nivel de bancarización relativamente bajo y sectores importantes de la población no tienen acceso a él. Como consecuencia, las personas de bajos recursos tienen que recurrir a los mercados financieros informales, caracterizados por tasas de interés activas altas y por inseguridad jurídica en las distintas transacciones. Existen en México más de 500 entidades de ahorro y crédito popular con diferentes figuras jurídicas que han cubierto la demanda de servicios financieros de amplios sectores y regiones del país. Muchas de estas entidades han estado presentes en el mercado por más de 50 años y la mayoría de ellas, no han sido reguladas ni supervisadas por las autoridades. Las autoridades, en vista de la importancia del sector y para prevenir eventuales riesgos a los depositarios, han determinado la necesidad de supervisar este sector.
- 1.2 En 2001 el Gobierno Mexicano expidió la Ley de Ahorro y Crédito Popular (LACP), mediante la cual se pretende promover, regular y supervisar las actividades del Sector de Ahorro y Crédito Popular (SACP). Esta Ley regula la actividad general de ahorro y crédito popular, define las estructuras societarias admisibles, habiendo establecido que sólo aceptará dos tipos de Entidades de Ahorro y Crédito Popular (EACP). Por un lado, las Sociedades Cooperativas de Ahorro y Préstamo (SOCAP) que corresponden a aquellas entidades primordialmente cooperativas que hasta la fecha han operado bajo la denominación genérica de “Cajas” y las Sociedades Financieras Populares (SOFIPO), que son aquellas provenientes de sociedades financieras u Organizaciones No Gubernamentales. Igualmente, la LACP establece la creación y formalización de Federaciones y Confederaciones. Las primeras tendrán las funciones de supervisión auxiliar por delegación de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV) y las segundas serán las encargadas del manejo del fondo de protección de depósitos que la propia ley creó.¹
- 1.3 Según lo promovido por la LACP, las EACP han formado hasta la fecha 14 Federaciones. La CNBV ha estado revisando los comités de supervisión de las mismas y estima que durante el transcurso de 2005 autorizará a 8 ó 9 de ellas. Las Federaciones que se formalizarían en 2005 representan el 73% de las cajas, el 86% de los socios-clientes y el 78% del capital del sistema. Las otras cinco Federaciones, que en su conjunto representan 2,4% de los activos del sector, se formalizarían en los siguientes años. Por otra parte, existen 51 cajas independientes, que representan el 18,6% de los activos del sector, que también deberán cumplir con lo dispuesto en la LACP. Según dicha ley, las cajas independientes también deberán recibir un dictamen favorable de un comité de supervisión de una Federación y la autorización de la CNBV.
- 1.4 La nueva regulación del sector permite a las EACP realizar diferentes tipos de operaciones dependiendo del número de socios o clientes de la entidad, el ámbito

¹ Para efectos de este documento, el SACP consta de las EACP así como las federaciones y las confederaciones.

geográfico de su operación, el monto de sus activos y pasivos, su capacidad técnica y operativa, entre otros. No obstante lo anterior, las EACP no tienen acceso directo al sistema de pagos y el número, cantidad y calidad de operaciones permitidas a las más grandes de estas entidades son limitadas en comparación con aquellas permitidas a los bancos comerciales.

- 1.5 Así, para que las EACP puedan ofrecer a sus clientes una gama amplia de productos y servicios competitivos, deberían tener acceso de manera centralizada al sistema de pagos y aprovechar las economías de escala potenciales al agrupar todo el sector. Para ello se requiere contar con una institución con licencia de banco comercial que funcione como “Caja de Cajas”. La experiencia de otros países como España, Canadá y Alemania muestran que este tipo de arreglo ayuda al sector a obtener economías de escala, y así ampliar la gama de productos ofrecidos e incrementar su profundidad. El acceso a servicios como pago de remesas, compensación y liquidación de pagos con terceros y manejo de liquidez, ha probado ser un elemento fundamental en los movimientos cooperativistas más exitosos en el ámbito internacional. Según la ley, las EACP no pueden acceder a estos servicios de manera directa; ellas dependen de una entidad con licencia bancaria para ello.

B. BANSEFI

- 1.6 Con el objetivo de ayudar al fortalecimiento del sector durante el proceso de transición y adecuación a los requerimientos de la LACP, el Gobierno de México (GOM) procedió también a transformar el antiguo Patronato del Ahorro Nacional (PANHAL) en el Banco del Ahorro Nacional y Servicios Financieros (BANSEFI), ampliando sus funciones y mejorando su estructura general. Las funciones de BANSEFI son: (i) continuar promoviendo la cultura del ahorro; (ii) administrar los fondos del Gobierno para el fortalecimiento del SACP; y (iii) convertirse en la “Caja de Cajas” de las EACP. En diciembre de 2004, el Congreso de la Unión aprobó una modificación a la LACP, publicada en el Diario Oficial de la Federación el 23 de febrero de 2005, que autoriza a las EACP y a las Federaciones de EACP a participar en el capital de BANSEFI. Esta posibilidad de inversión ya estaba prevista en la Ley Orgánica de BANSEFI desde su promulgación.
- 1.7 El proceso de reestructuración de BANSEFI ha requerido inversiones importantes en sistemas de información y recursos humanos, así como en el desarrollo de nuevos productos lo que le ha restado capacidad para generar utilidades. Tal y como estaba previsto en su Plan de Negocios, apenas en 2005 alcanzará el punto de equilibrio y se espera que genere utilidades cercanas a los US\$6 millones en 2008.
- 1.8 El Plan de Negocios vigente se basa en dos líneas estratégicas: **a) Fortalecer a las instituciones del SACP**, mejorando la rentabilidad y sostenibilidad de las EACP y de los Organismos de Integración (Federaciones y Confederaciones) a través de: i) una mayor oferta de servicios y productos financieros; ii) apoyar en reducir los costos de operación y regulación; iii) capacitar para aumentar la eficiencia gerencial; iv) incrementar la calidad de sus servicios; y v) potenciar el aprovechamiento de economías de escala; y **b) Fortalecer la posición financiera**

de BANSEFI a través de: i) incrementar la competitividad de BANSEFI en su negocio de promotor del ahorro; ii) diversificar sus fuentes de ingreso ampliando la gama de productos y servicios que se ofrecen; iii) transitar hacia las funciones de Caja de Cajas; y iv) consolidar la Plataforma Tecnológica.

- 1.9 Para el cumplimiento de ese Plan de Negocios BANSEFI cuenta con seis unidades de negocios: (i) Caja de Cajas; (ii) L@ Red de la Gente (servicios de pago); (iii) Plataforma Tecnológica Integra-t; (iv) Red de sucursales; (v) Fondo de Retiro y la administradora asociada (Administrador de fondos de retiro—AFORE) y (vi) servicios de desarrollo institucional para el SACP. La Caja de Cajas tiene como función prestar servicios a los intermediarios del SACP, ofreciendo economías de escala y alcance a las EACP con el objeto de proveer acceso al sistema de pagos, ampliar su gama de productos y servicios y mejorar su rentabilidad y sustentabilidad. L@ Red de la Gente es una alianza comercial entre las EACP y BANSEFI que tiene como propósito principal incrementar los ingresos de los socios de la red a través de más y mejores productos. La Plataforma Tecnológica Integra- t tiene como objetivo proporcionar productos y servicios de tecnología con altos estándares de calidad que permitan a las EACP y a otras entidades no pertenecientes al sector ampliar la gama de productos y servicios de tecnología integrales y modulares; generar capacidades tecnológicas internas y externas, a un costo inferior al que tendrían si lo hicieran ellos; cumplir a un costo bajo con las disposiciones que establece la LACP, y a fortalecer el desempeño de las EACP.
- 1.10 La red de sucursales comercializa productos de ahorro y servicios financieros para diversos tipos de ahorradores de ingresos moderados o bajos. El Fondo de Retiro, que comenzará a operar en septiembre 2005, tiene como objetivo crear un mecanismo que permite a la población desatendida actualmente acceder a los beneficios del esquema de Afores, ofreciendo este producto a través de la amplia red de distribución del SACP. A través del Apoyo para el Desarrollo Institucional, BANSEFI coordina los apoyos gubernamentales temporales para la transformación y consolidación del SACP. Las unidades de negocio identificadas por BANSEFI en su Plan de Negocios, con la excepción de la Unidad de Apoyo, constituirían las fuentes de ingreso de la institución en el mediano plazo y no serían afectadas por un cambio en la estructura de su capital social. La estructura de las unidades de negocio refleja la orientación de la administración de BANSEFI de diversificar sus fuentes de ingresos, incrementando los generados por comisiones y reduciendo su dependencia en los del margen financiero de su red de sucursales (§ 4.2). Cabe destacar que BANSEFI no otorga crédito a sus ahorradores, requiriendo que ellos se dirijan a otras entidades para dicho fin.
- 1.11 Como parte de la política pública de promover el desarrollo ordenado del SACP (§ 1.6), el GOM estableció BANSEFI como banco de desarrollo y vehículo del Estado para promover y coordinar la inversión temporal para fortalecer la capacidad institucional del SACP. A la fecha, BANSEFI es un banco 100% propiedad del Gobierno Federal, organizado jurídicamente como una Sociedad Nacional de Crédito. Las autoridades, en consulta con representantes del sector, han considerado que la propiedad de BANSEFI deberá ser transferida a las entidades del SACP, para permitir que se consolide como la Caja de Cajas que el

SACP requiere para su funcionamiento adecuado y sostenible. Para efectos de este documento se usará el término “Caja de Cajas” para todas las unidades de negocio que generen economías de escala y alcance a favor de las EACP.

- 1.12 Se estima que la mejor forma de consolidar BANSEFI como caja de cajas del SACP es a través de una estructura corporativa que sea de propiedad mayoritaria de los mismos integrantes del sector. Esto permitirá que el SACP controle la estructura de gobierno de BANSEFI, determinando los productos y servicios que mejor reflejen las necesidades de sus accionistas y que promuevan el desarrollo del sector. De esta forma, la consolidación del sector no dependería del Estado. Esto es consistente con las experiencias de cajas de ahorro y crédito más exitosas en el ámbito internacional. De hecho, el Plan de Negocios Institucional 2005-2009 propone acelerar la transición hacia un modelo de redes contemplado en la Ley de ACP y con resultados exitosos en experiencias internacionales. El éxito de estos casos internacionales se explica principalmente por el alto grado de cohesión entre los miembros del sector. Con la inclusión de los integrantes del SACP en el patrimonio de Caja de Cajas, se fortalecerán los intereses comunes y el grado de cohesión dando como resultado el éxito de la reestructuración del SACP en México. Para la mayoría de las EACP y de sus federaciones, resulta claro que participar en este proceso de socialización de BANSEFI traerá múltiples beneficios, entre los que se encuentran la posibilidad de influir directamente en la definición y reglamentación de productos y servicios financieros de segundo piso orientados hacia el sector y la posibilidad de contar dentro de sus activos con una inversión segura, rentable y de interés estratégico para el sector.
- 1.13 Se prevé que el proceso de socialización del capital de BANSEFI a los integrantes del SACP podría atravesar por etapas intermedias, una de las cuales puede ser una propiedad compartida entre los integrantes del SACP (SOCAP, SOFIPO y Federaciones), el GOM y entidades internacionales que aporten capital y experiencias exitosas de ahorro y crédito popular en otros países. Si bien se considera que el SACP tiene suficientes recursos para efectuar la compra del capital social total, el Gobierno Mexicano estaría dispuesto a mantener una participación minoritaria y temporal para permitir que integrantes del SACP que reciban autorización posterior a la realización de la colocación de las acciones de BANSEFI puedan adquirir sus títulos valores.
- 1.14 Los términos y condiciones de la venta eventual de dichas acciones serían definidas ex ante, y asegurarán un precio razonable para los integrantes del SACP que quieran participar en el capital social de BANSEFI cuando reciban su autorización. Se estima que la participación del Gobierno Federal deberá ser de 29% o menor del capital social de BANSEFI.² Por otro lado, las autoridades han considerado que la participación de entidades internacionales con experiencia en el sector pueden tener un impacto positivo al compartir su experiencia con modelos

² La Ley de Instituciones de Crédito establece que se entenderá que se obtiene el control de una institución de banca múltiple cuando se adquiera el treinta por ciento o más de las acciones representativas del capital social de la propia institución, se tenga el control de la asamblea general de accionistas, se esté en posibilidad de nombrar a la mayoría de los miembros del consejo de administración, o por cualquier otro medio se controle a la institución de banca múltiple de que se trate. En este sentido, para poder concluir exitosamente la desincorporación de BANSEFI y evitar considerar a la sociedad que resulte de su transformación como parte del GOM, éste deberá ceder, por lo menos, el 71% del capital de BANSEFI.

similares. Las entidades internacionales también tomarían una participación minoritaria y temporal, con una clara estrategia de salida en un plazo razonable, permitiendo que otras entidades que no hayan podido comprar acciones en la colocación inicial, puedan adquirir las que hayan sido compradas por dichos inversionistas, o permitiendo que las EACP que inicialmente compraron acciones aumenten su participación.

C. El reto de la colocación

- 1.15 El proceso de facultar a los integrantes del SACP para participar en el capital social de BANSEFI conlleva retos importantes, para los cuales las autoridades han solicitado el apoyo del Banco y de FOMIN.
- 1.16 Parte de los desafíos se derivan de la naturaleza *sui generis* de la venta del capital social, la cual no será efectuada a través de una oferta pública tradicional, sino que las acciones serían ofrecidas exclusivamente a los integrantes del sector y eventualmente a entidades internacionales con experiencia en el sector (las acciones del Gobierno serían las residuales de la colocación). Por lo tanto, el precio que resulte no será el que determine el mercado abierto, sino un mercado específico. Este proceso hace crítico contar con una valoración de BANSEFI que sea rigurosa, imparcial y compartida tanto por los integrantes del SACP como por las autoridades del GOM, así como con un análisis sobre la viabilidad legal de esta colocación. Para el proceso de la colocación de las acciones, se podría adoptar un proceso competitivo restringido al SACP o una oferta de venta a un precio por acción resultante de los análisis de valoración de BANSEFI que se harán producto de este proyecto. Asimismo, a fin de apoyar a las Federaciones y EACP en el proceso de evaluar la conveniencia de adquirir parte del capital social de BANSEFI se incluirán recursos de asesoría para que éstas puedan informarse debidamente sobre los términos y condiciones de la transacción.
- 1.17 Además de las dificultades conceptuales señaladas, el balance de BANSEFI no se presta a una valorización sencilla por varios motivos: i) los títulos valores representativos del capital social nunca han tenido un precio de mercado (no han cotizado en la bolsa); ii) algunos de los activos y pasivos requieren de una revisión (*due dilligence*) especializada para determinar su valor, por ser muy particulares de BANSEFI (e.g., el valor de sus 3 millones de ahorradores de bajos ingresos, muchos en lugares sin otra entidad financiera); iii) la existencia de activos significativos que han sido adquiridos por mandato para el GOM (e.g. la plataforma tecnológica), los cuales están llevados en las cuentas de orden de la institución pero que podrían ser incorporados en el balance de BANSEFI como parte del proceso de incorporación del sector de EACP en su capital social; iv) incertidumbre sobre crecimiento potencial de los flujos futuros del BANSEFI por la introducción de nuevos productos; y v) la falta de rentabilidad del banco en los últimos años, aunque todo indica que llegará al punto de equilibrio en 2005.
- 1.18 Adicionalmente, la legislación mexicana que rige el proceso de privatización o socialización de un banco público es compleja. Por tanto, se requiere asesoría especializada para diseñar la estrategia legal para la desincorporación de BANSEFI

como sociedad nacional de crédito y su transformación en un banco múltiple, regido por todas las disposiciones aplicables de la CNBV y del Banco de México. Por otra parte, sería necesario preparar los reglamentos internos de la institución y crear jurídicamente las estructuras internas requeridas por las leyes y normas aplicables en el momento en que se efectúe la colocación y los nuevos propietarios asuman control de la institución.

- 1.19 La estructura de gobierno de la nueva institución también presenta retos. En efecto, las instituciones financieras presentan desafíos especiales de gobernabilidad corporativa en general y una caja de cajas de propiedad mayoritaria de los miembros del SACP crea algunas complicaciones adicionales. Es necesario establecer una estructura de gobierno que asegure: (i) que ninguno de los integrantes del SACP controle por sí solo, directamente o en conjunto con la Federación a la que pertenece, una mayoría de las acciones y que los intereses de los accionistas minoritarios sean adecuadamente protegidos; (ii) que controle posibles conflictos de interés por ser los mismos miembros del sector los propietarios de la institución; y (iii) que asegure una gestión eficiente y profesional de la institución. Por otra parte, la participación minoritaria del GOM y de eventuales entidades internacionales concedores de sectores de ahorro y crédito (por ejemplo, la Unión de Cooperativas Alemanas, Desjardins o el propio FOMIN) en el capital social contemplaría la estructuración de sus derechos como accionistas, que en principio serían iguales que los demás socios, salvo la posibilidad de un acuerdo de salida de su posición en el capital social.
- 1.20 La asesoría técnica requerirá de abogados, valuadores de empresas, banqueros de inversión y auditores para que desarrollen el análisis pertinente y concluyan con una estrategia y una recomendación sobre el proceso de venta de la participación del GOM a los integrantes del SACP. Asimismo, se estima necesario hacer una campaña de difusión entre los involucrados en el sector de ahorro, enfocado en los ahorradores, los empleados de BANSEFI y miembros del sector de ahorro y crédito popular a quienes impacte la transformación. Finalmente, el proyecto financiará asesoría a los miembros del SACP interesados en participar en la colocación.

D. Lecciones aprendidas de la ejecución de proyectos similares

- 1.21 En el ámbito internacional no hay muchas experiencias de la venta del capital social de un banco público a entidades ahorro y crédito popular. El caso de BANRURAL en Guatemala es alentador. Este banco, cuyo capital social está en un 70% con EACP y ONG y 30% con el sector público, resultó de la transformación del banco público BANDESA. BANRURAL ha arrojado resultados positivos, con mejoras importantes en sus índices de profundización, volumen de crecimiento y calidad de activos, entre otros. Lecciones relevantes de esta experiencia incluyen la importancia fundamental de contar con una visión clara de las metas del cambio institucional y con la participación de un equipo gerencial dedicado y bien preparado. Asimismo, la participación de entidades del sector en el capital social, el Directorio y la alta gerencia resultó clave. En países con redes importantes de entidades análogas de cajas populares (Alemania,

Canadá, España), la caja de cajas fue creada por las propias entidades del sector para ofrecer servicios adicionales.

- 1.22 En México hay experiencia con la privatización de varios bancos que fueron nacionalizados en la década de los 1990. Si bien estos procesos tenían características diferentes al proceso que seguirá BANSEFI, hay lecciones importantes que son aplicables. Una lección importante es la transparencia y amplia diseminación de información. Para ser exitoso, este proceso deberá asegurar que todos los involucrados cuenten con la información necesaria para tomar una decisión razonada y que cada paso esté abierto a escrutinio público. En el ámbito internacional, las mejores prácticas indican que la venta del capital social de una institución financiera pública requiere que exista una estructura de supervisión efectiva, con instituciones independientes y una normatividad prudencial clara y aplicada. Entre las lecciones relevantes de experiencias no exitosas, se incluyen las siguientes: (i) la entidad privatizada no debiera financiar la adquisición del capital social; (ii) los activos de la institución no deben estar sobre-valorados; y (iii) evitar emprender estas transacciones en medio de crisis macroeconómicas.

II. EL PROYECTO

A. Objetivos y descripción

- 2.1 **Objetivos.** El objetivo *general* del proyecto es contribuir a la profundidad y eficiencia del sector financiero no bancario de México. El objetivo *específico* es la consolidación de BANSEFI como entidad privada de propiedad mayoritaria de los integrantes del SACP.
- 2.2 El resultado esperado del proyecto es la colocación bajo mecanismos transparentes, de la mayoría del capital social de BANSEFI perteneciente al Gobierno Mexicano, a los integrantes del SACP autorizados, transformándose de Sociedad Nacional de Crédito a Institución de Banca Múltiple.

B. Componentes y Actividades

- 2.3 **Componente I: Asesoría especializada y estructuración de la colocación (FOMIN US\$205.000, Contraparte US\$269.000).** A través de este componente se apoyará a BANSEFI en la contratación de las consultorías requeridas para elaborar una propuesta de valoración de BANSEFI, definir la viabilidad jurídica de limitar la colocación al SACP, los aspectos legales y financieros de dicha colocación y diseñar el esquema de gobierno corporativo de la nueva entidad. Se requerirán auditores, expertos en valuación financiera de empresas, expertos en banca de inversión, contadores y abogados. Igualmente, en este componente se incluye una consultoría que apoye a BANSEFI en la definición de la ruta crítica legislativa por la que es preciso transitar para obtener las aprobaciones del Congreso de la Unión para la transformación de BANSEFI en un banco múltiple.
- 2.4 Las actividades previstas son: (i) contratación de una firma especializada (banco de inversión) que elaborará los modelos de valorización de BANSEFI, coordinará la preparación de los documentos legales necesarios, redactará el prospecto de la

- colocación (con toda la información legal, operativa, técnica, financiera y contable requerida); (ii) contratación de un bufete legal para: a) realizar un análisis jurídico sobre la viabilidad de la colocación del capital social al SACP y las recomendaciones legales en relación con el procedimiento para hacerlo; y b) en coordinación con el asesor financiero, asesorar a BANSEFI en la elaboración de la propuesta de los procesos de desincorporación y transformación en un banco múltiple, la estructura legal y los estatutos sociales del nuevo banco, los requisitos legales y reglamentarios de operación bajo la nueva estructura jurídica y la preparación del contrato de compra-venta de las acciones de BANSEFI; y (iii) contratación de una firma especializada en gobierno corporativo que elaborará una propuesta de estructura del nuevo banco según mejores prácticas, participará en la elaboración de los estatutos sociales de la institución, preparará una propuesta de reglas específicas en cuanto a concentración de propiedad entre los nuevos accionistas de la institución y colaborará en la elaboración del prospecto.
- 2.5 Los resultados de este componente son: (i) determinación de al menos dos valoraciones de BANSEFI, incluyendo un análisis sobre la estructura actual de capital y la legislación aplicable; (ii) definición de la viabilidad legal de la venta al SACP y de la ruta crítica legislativa y reglamentaria por la que será preciso transitar, junto con un esquema sobre las reformas necesarias al marco jurídico a fin de poder vender la participación del gobierno al SACP; (iii) preparación y negociación de los documentos necesarios para la autorización de la venta por parte de las autoridades competentes; (iv) un esquema de gobierno corporativo efectivo; y (v) un esquema de venta de los títulos representativos del capital y de los activos a los integrantes del SACP.
- 2.6 Es de aclarar que en caso de no obtener las autorizaciones pertinentes del GOM, el proyecto sólo ejecutaría el componente 1. Los beneficios de esta ejecución parcial se pueden resumir en: (i) el GOM contará con una valoración objetiva de una de las más importantes sociedades nacionales de crédito; (ii) se contará con un proceso jurídico definido para cuando se decida efectuar la socialización del BANSEFI; y (iii) las EACP contarán en todo caso con una mayor información sobre los servicios y potencialidades de BANSEFI.
- 2.7 **Componente II: Apoyo a la Colocación del Capital Social de BANSEFI (FOMIN US\$156.500, Contraparte US\$151.500).** Este componente busca apoyar a los integrantes del SACP a evaluar la oferta del capital social de BANSEFI en caso de que la propuesta de socialización fuera aprobada por el GOM y apoyar a BANSEFI en la elaboración de una estrategia de comunicación para diseminar los objetivos de su venta a los miembros del SACP, y a otros involucrados, especialmente sus empleados y depositantes.
- 2.8 Las actividades previstas son: (i) contratación de una firma especializada en análisis financiero, a ser seleccionada por un comité compuesto por representantes de las Federaciones y Cajas independientes que hayan firmado acuerdos de confidencialidad hasta tres semanas antes de comenzar el proceso de adquisición, para asesorar a los integrantes del sector potencialmente interesados en participar en la colocación sobre la conveniencia de la oferta, la veracidad de la información,

las implicaciones de la estructura de gobierno, así como cualquier otra duda que pueda surgir; (ii) la contratación de una firma especializada en comunicación social para elaborar e implantar una estrategia de comunicación para los involucrados en esta colocación (con énfasis en los ahorradores y empleados del SACP), que explicaría las bondades de la misma y atendería las preocupaciones que pueda causar.

- 2.9 Los resultados de este componente son: (i) 390 EACP y sus respectivas Federaciones debidamente informadas sobre el proceso, resultados de la valoración, propuestas financieras y estructura gobierno para la colocación; y (ii) la implantación de una campaña de comunicación orientados a los empleados de BANSEFI, las EACP y los ahorristas del SACP.

III. COSTO, FINANCIACIÓN Y DURACIÓN DEL PROYECTO

- 3.1 El proyecto tiene un costo total de US\$1.000.000, los cuales se detallan en el cuadro a continuación. Se aceptará hasta un 50% de los fondos de contrapartida provenientes de partidas en especie. BANSEFI será responsable por los recursos de la contrapartida.

Concepto	FOMIN	BANSEFI	Total
Asesoría especializada y estructuración de la colocación	200.500	269.000	469.500
Asesoría financiera	115.000	115.000	230.000
Asesoría Legal	74.000	74.000	148.000
Asesoría Gobierno Corporativo	11.500	80.000	91.500
Apoyo a la Colocación del Capital Social de BANSEFI	156.500	151.500	308.000
Asesoría de potenciales compradores	31.500	31.500	63.000
Estrategia de comunicación	125.000	120.000	245.000
Otros	143.000	79.500	222.500
Costos administrativos de la Unidad Ejecutora	0	15.000	15.000
Personal unidad ejecutora	65.000	54.500	119.500
Viajes de reconocimiento	0	10.000	10.000
Auditoría	25.000	0	25.000
Evaluación Final	20.000	0	20.000
Imprevistos	33.000	0	33.000
TOTAL	500.000	500.000	1.000.000

- 3.2 **Sostenibilidad.** Se estima que el resultado final del proyecto será precisamente asegurar la sostenibilidad del SACP, permitiendo que los integrantes del sector no dependan del GOM para acceder a una oferta adecuada de los productos y servicios que BANSEFI proveería. Además, los ingresos adicionales que generaría las acciones de BANSEFI servirían para reforzar los ingresos de los integrantes del sector, mejorando su rentabilidad y permitiendo que se extiendan a otras áreas del país donde no hay disponibilidad de servicios financieros.

IV. EJECUCIÓN DEL PROYECTO

- 4.1 **Beneficiario y organismo ejecutor.** El beneficiario será los Estados Unidos Mexicanos, por conducto de la SHCP. El ejecutor del proyecto será BANSEFI,

entidad que cuenta con 545 sucursales y cuya principal actividad es la captación de ahorros para su inversión en bonos del gobierno federal.

- 4.2 A diciembre de 2004, BANSEFI tenía activos por el equivalente de US\$754 millones, pasivos por el equivalente de US\$721 millones y un capital del equivalente a US\$33 millones. Los ingresos de la institución provienen de las seis unidades de negocios (¶1.10), las cuales están contribuyendo a una creciente diversificación de las fuentes de ingresos.
- 4.3 **Mecanismo de Ejecución:** El proyecto será ejecutado por BANSEFI directamente, a través de la Dirección General Adjunta de Finanzas (DGAF), que fungirá como Unidad Coordinadora del Proyecto (UCP). El Director del DGAF será el responsable ante el Banco, y contará con un Coordinador General, contratado a tiempo completo. Este coordinador se apoyará en la estructura del BANSEFI para el desarrollo de sus actividades. Sus principales funciones serán: (i) preparar y ejecutar el Plan Operativo Anual (POA); (ii) coordinar las actividades del proyecto; (iii) coordinar, de acuerdo con las normas del Banco, y supervisar las adquisiciones de bienes y servicios; (iv) supervisar la ejecución oportuna y eficaz de los componentes del proyecto; (v) el seguimiento de los indicadores de desempeño establecidos en el Marco Lógico; (vi) preparar los convenios y contratos a que haya lugar, entre otras actividades. Los Términos de Referencia para la contratación del coordinador forman parte de los archivos técnicos.
- 4.4 **Grado de preparación del proyecto.** Se estima que el proyecto está en un avanzado estado de preparación. Además de contar con los términos de referencia (TDR) para las diversas consultorías acordados con el ejecutor, se cuenta también con el acuerdo sobre la estructura operativa y de seguimiento de la operación.
- 4.5 **Adquisición de bienes y servicios.** La adquisición de bienes y la contratación de servicios la efectuará BANSEFI de acuerdo con las normas del Banco al respecto, y basándose en el Plan de Adquisiciones. Se utilizará el método de calidad y costo y se revisarán las licitaciones de forma ex post.
- 4.6 **Período de ejecución y calendario de desembolsos.** El proyecto tendrá un plazo de ejecución de 12 meses y un plazo para desembolsos de 18 meses. Se contará con un fondo rotatorio del 20%. El monto del Fondo Rotatorio se debe a los gastos iniciales de las varias consultorías contempladas en el proyecto, muchas de las cuales se contratarán al comienzo de la ejecución.

V. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

- 5.1 **Informes de seguimiento.** BANSEFI, por medio de la UCP, preparará y presentará a la SHCP y al Banco, informes de progreso del proyecto en los 30 días posteriores al término de cada trimestre, y un informe final a los 30 días del desembolso final. Estos informes seguirán un formato previamente acordado con la Oficina de País (OP) en México y abordará las actividades y desempeño financiero del proyecto, así como sus resultados medidos en términos de los indicadores de ejecución y desempeño identificados en el Marco Lógico (ML) del proyecto. Dichos informes serán utilizados para supervisar el progreso en la implementación

del proyecto.³ La OP de México, recibirá de BANSEFI, durante el período de ejecución, un resumen de los logros, el cronograma ajustado y comentado, y en general, los comentarios e informaciones sobre la ejecución misma del proyecto indicando las metas logradas, los obstáculos encontrados y las lecciones aprendidas, tal que le permita preparar un Informe de Finalización del Proyecto (IFP) en los tres meses posteriores al último desembolso.

- 5.2 **Evaluación.** El Banco, con recursos de la contribución del FOMIN, contratará consultores independientes para llevar a cabo una evaluación intermedia del proyecto, la cual se efectuará cuando se haya desembolsado el 50% de la contribución o hayan transcurrido 6 meses desde la firma del convenio, lo que ocurra primero. Con base en esta evaluación intermedia, la OP siguiendo las recomendaciones que el evaluador le haga llegar a la SHCP, determinará si el proyecto debe seguir, modificarse o si debe suspenderse o cancelarse. Esta evaluación, considerará al menos los siguientes aspectos: (i) evolución de los indicadores del ML; (ii) el grado de avance en la ejecución de las actividades contempladas en cada componente del ML así como el logro de los objetivos planteados; (iii) el cumplimiento del pari-passu de la contraparte de conformidad con el presupuesto del proyecto; y (iv) la evolución de los procesos legislativos y reglamentarios requeridos para la operación. El Ejecutor y el Banco también han convenido la preparación de una evaluación ex post.

VI. JUSTIFICACIÓN Y RIESGOS

- 6.1 **Justificación.** Esta operación busca apoyar los esfuerzos del GOM para efectuar una transformación única en la historia de México, que crearía una Caja de Cajas del propio SACP que responde a sus intereses y permite su consolidación y generación de ingresos adicionales. La operación propuesta busca apoyar el desarrollo del sector de ahorro y crédito popular, facultándolo a definir los productos y servicios de BANSEFI que mejor reflejen sus necesidades y reduciendo el peso del Gobierno Federal en estas decisiones, para que éste pueda enfocarse en aquellas medidas de política pública que incrementan el ahorro y la bancarización. Se espera que las actividades de política pública destinadas a los objetivos mencionados serían financiadas por medio del gasto fiscal, reduciendo los incentivos de utilizar subsidios cruzados dentro de la estructura de precios de BANSEFI. Una de las principales ventajas de la participación del FOMIN, a través del Banco, es que este último representa un tercero independiente en el proceso de colocación, que asegura un proceso transparente e imparcial.
- 6.2 **Beneficiarios:** Los beneficiarios de esta operación serán los integrantes del SACP y la población sub-atendida por el sistema financiero en México. El SACP porque su inversión en el capital de BANSEFI se incrementará con las utilidades retenidas o tendrá retorno a través de dividendos y porque contará con una Caja de Cajas que asegure a sus clientes la oferta de productos y servicios que demanden. Otros

³ Los informes no incluirán información privilegiada/confidencial relacionada con el proceso de colocación (¶6.5)

beneficiarios indirectos serán las personas que no tienen acceso a servicios financieros, estimadas en alrededor de 20 millones, quienes podrán beneficiar al contar con un SACP fortalecido, con mayores recursos para expandir su cobertura y con acceso al sistema de pagos y productos que responden a sus necesidades.

- 6.3 **Riesgos.** El principal riesgo para los objetivos de desarrollo de esta operación es que no se logren las autorizaciones requeridas para transformar a BANSEFI en un banco múltiple con participación accionaria del SACP. La actual administración ha logrado la aprobación de varias reformas en temas financieros, y se espera que los integrantes del propio SACP sean promotores de la reforma propuesta. Oposición a la venta del capital social del GOM sería atenuado por el hecho que la propiedad de la institución sería traspasada a los integrantes del SACP, mismos que atienden de forma masiva a la población de menos recursos.
- 6.4 Otro riesgo es que los integrantes de SACP no quieran o no dispongan de suficientes recursos financieros para hacer la compra del capital social. Este riesgo está mitigado por la participación de entidades internacionales conocedoras del sector en la colocación del capital social. Al contar con estos recursos y la presencia del Gobierno Federal, se tendrá un factor que pueda asumir una parte del capital social que variaría según el interés de los integrantes en participar en la colocación. Si la colocación está sobre-suscrita, dichos actores no participarán. Si fuese sub-suscrita, su participación podría ser mayor, aunque transitoria. Esta inversión se haría por un porcentaje de las acciones puestas a la venta por los Estados Unidos Mexicanos y permitiría que hubiera una transferencia de conocimiento de experiencias internacionales exitosas. Dichas entidades podrían eventualmente incluir el FOMIN.
- 6.5 La preparación de esta eventual inversión se estudiaría como una operación separada. Sin embargo, en la preparación de la presente operación, se tomarán medidas tendientes a reducir la posibilidad de que surja un conflicto de interés. Estas medidas incluirán la revisión de los informes de consultorías sólo por el Jefe de Equipo de Proyecto y el Especialista Sectorial en la Oficina de País. Dichas personas no compartirán los informes de valoración, ni ninguna otra información confidencial o privilegiada relacionada con el proceso de venta. Funcionarios del FOMIN no tendrán oportunidad para influir en las recomendaciones contenidas en los informes de consultoría.
- 6.6 La existencia de un conflicto de interés—o la posible percepción de que exista uno— y el efecto sobre éstos de las medidas de mitigación implementadas, es un tema que deberá ser analizado por el FOMIN como elemento central de la programación y preparación de la segunda operación.

VII. IMPACTO AMBIENTAL Y SOCIAL

- 7.1 El proyecto fue analizado por el CESI el 27 de mayo de 2005 sin observaciones.

MATRIZ DE MARCO LÓGICO

ME-M1012 PARTICIPACIÓN DEL SECTOR DE AHORRO Y CRÉDITO POPULAR EN EL CAPITAL SOCIAL DEL BANCO DE AHORRO NACIONAL Y SERVICIOS FINANCIEROS - BANSEFI

RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
Fin El objetivo <i>general</i> del proyecto es contribuir a la profundidad y eficiencia del sector financiero no bancario de México	2 ó 3 años después de terminado: 1. Al menos 50% de las Entidades de Ahorro y Crédito Popular (EACP) autorizadas cuentan con medios de pagos a través de una Caja de Cajas en cuyo capital participan.	Reportes Regulatorios de las EACP autorizadas. Estadísticas de la Caja de Cajas relativas a clientes y productos de medios de pago.	Se mantiene un marco de estabilidad macroeconómico
Propósito <i>El objetivo específico</i> es la consolidación de BANSEFI como entidad privada de propiedad mayoritaria de los integrantes del Sector de Ahorro y Crédito Popular (SACP).	Al finalizar el proyecto: Se ha logrado la venta bajo mecanismos transparentes, de la mayoría del capital social de BANSEFI perteneciente al Gobierno Mexicano, a los integrantes del SACP autorizados; Se ha transformando BANSEFI de Sociedad Nacional de Crédito a Institución de Banca Múltiple.	Libro de Registro de Accionistas. - Informe de Seguimiento del Desarrollo del Proyecto (ISDP) - Informe Final por ejecutor - Evaluación Final por consultor externo - Informe Terminación Proyecto (ITP)	Los integrantes del SACP se ajustarán a los plazos contenidos en la Ley de Ahorro y Crédito Popular (LACP) para efectos de su supervisión y regulación.
Componentes/Productos			
COMPONENTE 1 Asesoría especializada y estructuración de la colocación	En el término de 9 meses después de iniciada la ejecución del proyecto, BANSEFI contará con: 1. Un análisis completo de un rango de valor razonable de mercado. 2. Una propuesta aprobada del proceso de transformación y/o desincorporación de BANSEFI. 3. Una propuesta consensuada de estructura de gobierno corporativo.	Informe escrito de BANSEFI indicando la recepción a satisfacción de los productos contratados. - Informe de Seguimiento del Desarrollo del Proyecto (ISDP) - Informe Final por ejecutor - Evaluación Final por consultor externo - Informe Terminación Proyecto (ITP)	Los integrantes del SACP tienen el interés y la capacidad legal y financiera para participar en el capital social de BANSEFI Se cuenta con las autorizaciones necesarias para llevar a cabo el proceso de transformación y/o desincorporación de BANSEFI.
COMPONENTE 2.1 Apoyo para eficiente comunicación a los interesados (ie, empleados y socios-clientes EACP, y empleados y ahorradores de BANSEFI)	1. En el término de los 12 meses después de iniciada la ejecución del proyecto el 100% de los empleados de las EACP y de BANSEFI han sido informados sobre el proceso. 2. En el término de los 12 meses después de concluida la ejecución del proyecto no ha decrecido en más de 10% el promedio	Informe escrito de BANSEFI indicando la recepción a satisfacción de los productos contratados. Informe escrito del consultor indicando la cobertura y penetración de la comunicación efectuada. - Informe de Seguimiento del Desarrollo del	Los empleados y socios y clientes de las EACP y de BANSEFI entienden los beneficios del proyecto.

RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
	mensual de cuentas netas abiertas en las EACP ni BANSEFI.	Proyecto (ISDP) - Informe Final por ejecutor - Evaluación Final por consultor externo - Informe Terminación Proyecto (ITP)	
<p>COMPONENTE 2.2</p> <p>Asesoría especializada a los integrantes del SACP sobre términos y condiciones de la oferta del capital social de BANSEFI.</p>	En el término de los 12 meses después de iniciada la ejecución del proyecto, el 100% de los potenciales compradores integrantes del SACP que así lo soliciten tendrán a su disposición asistencia técnica sobre los términos y condiciones de la oferta de acciones.	<p>Informe escrito del consultor indicando los resultados de las consultorías prestadas.</p> <p>Los informes en sí mismos, serán propiedad del potencial comprador y con su visto bueno, se dará por verificado el cumplimiento de esta asesoría.</p> <p>- Informe de Seguimiento del Desarrollo del Proyecto (ISDP) - Informe Final por ejecutor - Evaluación Final por consultor externo - Informe Terminación Proyecto (ITP)</p>	Los integrantes del SACP cuentan con la información necesaria y suficiente para confirmar su interés en participar en el capital de BANSEFI.
Actividades			
<p><i>COMPONENTE 1</i></p> <p>Asesoría Financiera: 1.1 Elaboración de modelos de valorización de BANSEFI,</p> <p>Asesoría Legal: 1.2 Diseño de una estrategia que apoye o asesore a BANSEFI en los procesos de desincorporación y transformación en un banco múltiple.</p> <p>Asesoría Gobierno Corporativo: Elaboración de una propuesta de estructura de gobierno corporativo del nuevo banco</p>	<p>FOMIN \$ 200,500; CONTRAPARTE \$269,000</p> <p>Al término de 2 semanas, se tendrá compilada la información financiera necesaria requerida por el banquero de inversión.</p> <p>Al término de 6 meses BANSEFI contará con los documentos analíticos, las bases de cálculo y al menos dos escenarios diferentes de proyecciones financieras.</p> <p>Al término de 2 meses la ruta crítica de implementación de un proceso de desincorporación y transformación.</p> <p>Al término de 6 meses, se contará con el Memorando de Información Confidencial-Prospecto.</p> <p>Al término de 5 meses, se cuenta contará con la estructura de gobierno corporativo y tenencia accionaria acorde a las necesidades del proyecto.</p>	<p>- Lista de documentación para la preparación del memorando de Información Confidencial; - Informe de consultoría - Informe de Seguimiento del Desarrollo del Proyecto (ISDP) - Informe Final por ejecutor - Evaluación Final por consultor externo - Informe Terminación Proyecto (ITP)</p>	<p>Existen suficientes banqueros de inversión con amplios conocimientos de las metodologías de valuación y venta de empresas interesados en concursar.</p> <p>Los integrantes del SACP tendrán todos los elementos necesarios para tomar la decisión de participar en el capital.</p>

RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
<p><i>COMPONENTE 2</i></p> <p>Estrategia de Comunicación Social</p> <p>2.1 Contratación de una consultoría que se encargue de diseñar la estrategia de comunicación a los interesados (i.e. empleados y socios-clientes EACP, y empleados y ahorradores de BANSEFI)</p> <p>2.2 Implementación de la estrategia de comunicación.</p> <p>Asesoría a integrantes SACP</p> <p>2.3 Realizar la auditoría de compra con el objeto de verificar la razonabilidad de los estados financieros</p> <p>2.4 Proveer asesoría sobre la razonabilidad del precio de las acciones a los integrantes del SACP que así lo soliciten</p>	<p>FOMIN \$156.500; CONTRAPARTE \$151.500</p> <p>Desde el mes 5 se comenzará la contratación de una consultoría que apoye a BANSEFI en la definición de una estrategia de comunicación apropiada para lograr interesar efectivamente a los diferentes actores del SACP en adquirir acciones de BANSEFI.</p> <p>En el mes 8 se habrán desarrollado 25 talleres de comunicación a empleados y a ahorradores.</p> <p>En el mes 9, 100% de los que solicitaron asesoría para evaluar la oferta la recibieron</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Informe de Seguimiento del Desarrollo del Proyecto (ISDP) - Informe final de consultoría sobre resultado de campaña de comunicación - Informe Final por ejecutor - Evaluación Final por consultor externo - Informe Terminación Proyecto (ITP) - Carta de conformidad con la asesoría el estudio recibido firmada por las EACP 	

Concepto	FOMIN	BANSEFI	Total
Asesoría especializada y estructuración de la colocación	200,500	269,000	469,500
Asesoría financiera y jurídica	189,000	189,000	378,000
Asesoría Gobierno Corporativo	11,500	80,000	91,500
Apoyo a la Colocación del Capital Social de BANSEFI	156,500	151,500	308,000
Asesoría de potenciales compradores	31,500	31,500	63,000
Estrategía de comunicación	125,000	120,000	245,000
Otros	143,000	79,500	222,500
Costos administrativos de la Unidad Ejecutora	0	15,000	15,000
Personal unidad ejecutora	65,000	54,500	119,500
Viajes de reconocimiento	0	10,000	10,000
Auditoría	25,000	0	25,000
Imprevistos	53,000	0	53,000
TOTAL	500,000	500,000	1,000,000

Concepto	FOMIN	BANSEFI	Total
I. Asesoría especializada y estructuración de la colocación	200,500	269,000	469,500
Asesoría financiera y jurídica	189,000	189,000	378,000
<i>Asesoría financiera</i>	115,000	115,000	230,000
Elaborar listado de información	4,150	4,150	8,300
Elaborar listado de equipo de proyecto	300	300	600
Elaborar cronograma del asesor financiero	2,325	2,325	4,650
Revisar marco jurídico aplicable a BANSEFI	3,400	3,400	6,800
Elaborar estudio de valuación	17,400	17,400	34,800
Elaborar documento de reformas	8,750	8,750	17,500
Preparar y negociar documento de aprobaciones	8,700	8,700	17,400
Preparar documento de autorizaciones	9,300	9,300	18,600
Diseñar plan de promoción	11,100	11,100	22,200
Elaborar Prospecto Descriptivo	21,000	21,000	42,000
Elaborar documentos Información de venta	11,100	11,100	22,200
Elaborar las presentaciones de venta	7,100	7,100	14,200
Desarrollar e implementar el proceso de asignación	5,125	5,125	10,250
Operar el cierre y preparar Reporte de Colocación	5,250	5,250	10,500
<i>Asesoría jurídica a BANSEFI</i>	74,000	74,000	148,000
Elaborar listado de información	3,150	3,150	6,300
Elaborar listado de equipo de proyecto	188	188	375
Elaborar cronograma del asesor legal	1,125	1,125	2,250
Revisar marco jurídico aplicable a BANSEFI	2,638	2,638	5,275
Elaborar documento de reformas	9,750	9,750	19,500
Asesorar a BANSEFI en el proceso de Transformación	10,200	10,200	20,400
Preparar y negociar documento de aprobaciones	8,550	8,550	17,100
Preparar documento de autorizaciones	6,450	6,450	12,900
Asesorar a BANSEFI en el proceso de Desincorporación	10,800	10,800	21,600
Preparar y negociar el Documento de Gobierno Corporativo	7,350	7,350	14,700
Elaborar y Revisar el Plan de Promoción	1,800	1,800	3,600
Elaborar y Revisar el Prospecto Descriptivo	6,450	6,450	12,900
Elaborar y Revisar los documento de Información de Venta	3,300	3,300	6,600
Elaborar y Revisar el Proceso de Asignación	900	900	1,800

Elaborar el Contrato de Compraventa	700	700	1,400
Revisar el cierre y el Reporte de Colocación	650	650	1,300
Asesoría de gobierno corporativo a BANSEFI	11,500	80,000	91,500
Elaborar listado de información	3,000	3,000	6,000
Elaborar listado de equipo de proyecto	0	300	300
Elaborar cronograma del asesor de gobierno corporativo	0	2,100	2,100
Revisar marco jurídico aplicable a BANSEFI y su desincorporación	2,200	2,200	4,400
Elaborar documento de mejores prácticas en estructura corporativa	0	10,000	10,000
Elaborar documento que defina bases de gobierno corporativo de BANSEFI	0	19,000	19,000
Elaborar estatutos sociales	0	17,000	17,000
Apoyar al asesor legal en la elaboración de: i) la propuesta del Consejo Directivo para solicitar su transformación a la SHCP y ii) la justificación del proceso y de las bases de transformación que deberá elaborar la SHCP	0	13,000	13,000
Apoyar la preparación y negociación del documento de aprobaciones	0	7,000	7,000
Apoyar la elaboración del Prospecto Descriptivo	3,100	3,200	6,300
Apoyar la elaboración de los documentos Informativos de Venta	3,200	3,200	6,400
II. Apoyo a la Colocación del Capital Social de BANSEFI	156,500	151,500	308,000
Asesoría a potenciales compradores	31,500	31,500	63,000
Elaborar listado de información	244	244	488
Elaborar cronograma del asesor de gobierno corporativo	806	806	1,612
Revisar marco jurídico aplicable a BANSEFI y su desincorporación	2,100	2,100	4,200
Análisis de información en Dataroom, Prospecto e Información adicional	11,100	11,100	22,200
Análisis de Estados Financieros Auditados	3,000	3,000	6,000
Elaborar opinión independiente	4,200	4,200	8,400
Recibir y analizar información adicional	3,750	3,750	7,500
Elaborar el documento de información Adicional	3,300	3,300	6,600
Sostener reuniones con EACP interesados en informarse	3,000	3,000	6,000
Elaboración de la Estrategia de comunicación	125,000	120,000	245,000
Empleados de BANSEFI	65,000	60,000	125,000
Definir política de comunicación interna y externa	10,000	5,000	15,000
Diseño de campaña de comunicación interna y externa	10,000	10,000	20,000
Encuestas y trabajo de "focus groups"	10,000	10,000	20,000
Diseño de sistema de comunicación interna	10,000	10,000	20,000
Elaboración de publicaciones internas	10,000	10,000	20,000
Realización de talleres para comunicar cambio y inculcar nueva cultura	15,000	15,000	30,000
Clientes/ahorradores	30,000	30,000	60,000
Diseño de campaña de comunicación interna y externa	15,000	15,000	30,000
Elaboración de materiales de difusión/publicaciones	15,000	15,000	30,000
Miembros de Sector de Ahorro y Crédito Popular	30,000	30,000	60,000
Diseño de campaña de comunicación	15,000	15,000	30,000
Elaboración de materiales de difusión/publicaciones	15,000	15,000	30,000
Otros	143,000	79,500	222,500
Costos administrativos de la Unidad Ejecutora	0	15,000	15,000
Personal unidad ejecutora	65,000	54,500	119,500
Coordinador general del proyecto	65,000	0	65,000
Apoyo adquisiciones Suddirector de Financiamiento internacional	0	30,000	30,000
Apoyo contable y secretarial	0	24,500	24,500
Viajes de reconocimiento	0	10,000	10,000
Auditoría	25,000	0	25,000
Imprevistos	53,000	0	53,000
TOTAL	500,000	500,000	1,000,000

Proyectos Relacionados en México
PARTICIPACIÓN EL SECTOR DE AHORRO Y CRÉDITO POPULAR EN EL CAPITAL SOCIAL DEL BANCO DE AHORRO NACIONAL Y SERVICIOS FINANCIEROS
(ME-M1012)

A. Proyectos FOMIN similares o relacionados

Ninguno

B. Proyectos del Banco similares o relacionados

Numero de Proyecto/ Fecha de aprobación	Título del Proyecto, Sector, Agencia Ejecutora y Monto	Fecha de firma y Período original de desembolso en meses	Porcentaje Desembolsado	Comentarios: Ejecución Satisfactoria o problemas en la ejecución, incluyendo demoras, extensiones, reformulación, cambio ejecutor, etc.
1484/OC-ME 29/oct/03	Programa de Consolidación del Sistema Financiera Rural. Consolidation of the Rural Financial System Financiera Rural. US\$300 millones	28/mar/2004 36 meses	50%	Proyecto clasificado S/P. El ejecutor ha implementado un programa de reformas conforme a lo acordado en la matriz de políticas y ha apoyado la creación de una institución financiera solvente y prudente.
1163/OC-AR 16/dic/98	Programa Especial de Ajuste Estructural y de Fortalecimiento de la Seguridad del Sistema Bancario. Emergency Sect. Adjustment & Bank Safety Ministerio de Finanzas. US\$2 mil millones	21/dic/1998 36 meses	100%	Un objetivo de esta operación fue la reducción de la participación del Estado en el sector bancario, lo cual se logró mediante la decisión de cerrar el Banco Nacional de Desarrollo (BANADE), la privatización o el cierre de 15 de los 24 bancos oficiales de las provincias y la aprobación de la ley de privatización del Banco Hipotecario Nacional (BHN). La venta del BHN se concretó luego con la adquisición del 30% de las acciones por parte de inversores nacionales; el resto de las acciones fueron vendidas en el mercado de valores de Nueva York.
1166/OC-CO 8/dic/99	Programa Sectorial de Reforma Financiera. Fiscal Sector Reform Program. Ministerio de Hacienda y Crédito Público US\$300 millones	25/ene/1999 15 meses	100%	No se logró la reducción sustancial de la participación del Estado en las entidades financieras del primer piso. En efecto, si bien se logró reducir de manera importante la

				participación del Estado, se encontraron inconvenientes en el proceso de resolución de algunas de las entidades identificadas inicialmente que demorarán considerablemente el logro de este componente
900/OC-BA 15/nov/95	Préstamo Sectorial de Inversiones. Investment Sector Loan. Ministry of Finance and Economic Affairs US\$35 millones	19/ene/1996 36 meses	100%	Este proyecto apuntaba, entre otras condicionalidades, al cierre de un banco público insolvente. Se logró dicha meta, aunque de forma tardía. Las nuevas instituciones financieras públicas creadas tuvieron un desempeño pobre.

C. Proyectos relacionados al mismo sector o beneficiarios

Numero de Proyecto/ Fecha de aprobación	Título del Proyecto, Agencia Ejecutora y Monto	Fecha de firma y Período original de desembolso en meses	Porcentaje Desembolsado	Comentarios: Ejecución satisfactoria o problemas en la ejecución, incluyendo demoras, extensiones, reformulación, cambio ejecutor, etc.
ATN/ME-7630-ME 10/15/2001	Fortalecimiento Institucional de FINCOMUN Institutional strengthening for FINCOMUN Fincomún, Servicios Financieros Comunitarios S.A. de C.V. US\$296.000	11/16/2001 42 meses	37%	Proyecto clasificado Bandera amarilla (U/P). Atraso en el cumplimiento de los componentes, se redefinió el tipo el tipo de productos de software, así como sus necesidades de capacitación.. Se ha programado la conclusión de las consultorías pendientes en el plazo remanente del proyecto. Extendido por 6 meses
ATN/ME-7792-ME 20/feb/02	Fortalecimiento Sector Entidades Sistema Strengthening Institutions in the Low-Income Savings & Loan Sector Banco del Ahorro Nacional y Servicios Financieros (BANSEFI) \$3,500,000	22/feb/02 42 meses	43%	Proyecto Clasificado S/P. El ejecutor cuenta con la capacidad institucional y con la influencia suficiente en las cajas de ahorro, como para poder estimar el adecuado cumplimiento de los objetivos propuestos. (extendido por 12 meses)
ATN/MT-8245-ME 12/mar/03	Derechos de propiedad para mejorar el acceso al Crédito en México. Bankable Property Rights in Mexico. Comisión Nacional de Fomento a la Vivienda \$2,000,000	17/jun/03 42 meses	18%	Proyecto Clasificado S/P. Con una lenta ejecución debido a problemas de coordinación interagenciales. Se han tomado las medidas correctivas para acelerar la ejecución del proyecto.

D. Proyectos financiados en México

MULTILATERAL INVESTMENT FUND MEXICO MIF PORTFOLIO										
N o.	Memo #	Project #	ATN #	Name	Exec. Agency	FA C	Approval	Status	MIF Amount	% Disb
1	MIF/AT-19	TC9408099	ATN/ME-4709-ME	"Accion" Fund for the Development of Productive Projects in Rural Areas	BANAMEX	IIIa	9-Nov-94	Completed	1.200.000	100,00
2	MIF/AT-19	TC9410292	EQU/MS-0003-ME	"Accion" Fund for the Development of Productive Projects in Rural Areas	BANAMEX	IIIb	9-Nov-94	Completed	5.000.000	100,00
3	MIF/AT-27	TC9407182	ATN/MH-4744-ME	Training and Services for Street Youth	FBC	II	7-Dic-94	Completed	745.000	100,00
4	MIF/AT-56	TC9505366	ATN/MH-5050-ME	Technical Training for the Electronics Industry	CANIECE	II	1-Nov-95	Completed	28.611	100,00
5	MIF/AT-78	TC9502239	ATN/MT-5198-ME	Energy Regulations	CORE	I	24-Abr-96	Completed	0	0,00
6	MIF/AT-89	TC9509376	ATN/MH-5333-ME	Pilot Skill Standards and Certification Project	CNCCL	II	11-Sep-96	Completed	2.383.782	100,00
7	MIF/AT-128	TC9605017	ATN/ME-5593-ME	Productivity Center in Jalisco	IFMJ	IIIa	4-Jun-97	Completed	1.767.550	100,00
8	MIF/AT-139-1	TC9508401	ATN/MH-5709-ME	Human Resources Investment for Regional Business Development: Nueva Viscaya	UNIAC	II	1-Oct-97	Completed	1.253.083	100,00
9	MIF/AT-155	TC9707376	EQU/MS-0010-ME	Investment Fund for Small Enterprise of the Environment	NAEF	IIIb	10-Dic-97	Completed	4.000.000	100,00
10	MIF/AT-183	TC9803471	EQU/MS-6040-ME	Venture Capital Fund for Agribusiness (AGROSEED)	OA	IIIb	8-Jul-98	In execution	3.000.000	55,79
11	MIF/AT-187	TC9805120	ATN/MT-6085-ME	Capital Market Development	INDEVAL	I	5-Ago-98	Completed	1.449.912	100,00
12	MIF/AT-202-1	ME0216	8/MS-ME	MIC/ Rural Financing for Small Farmers	FMDR	IIIb	11-Nov-98	Cancelled	0	0,00
13	MIF/AT-202-1	TC9802259	ATN/ME-6239-ME	MIC/ Rural Financing for Small Farmers	FMDR	IIIa	11-Nov-98	Cancelled	0	0,00

14	MIF/AT-244	TC9606346	EQU/MS-6463-ME	Capital Development Fund in Guanajuato	FG	IIIb	21-Abr-99	In execution	4.000.000	97,50
15	MIF/AT-303	TC9907013	ATN/MH-6742-ME	Training in Environmental Management Systems	IPA	II	9-Nov-99	Completed	304.196	100,00
16	MIF/AT-309	TC9808322	ATN/ME-6811-ME	Capital Development Fund in Tijuana	CDT	IIIa	8-Dic-99	In execution	1.370.000	79,74
17	MIF/AT-309	TC9912018	EQU/MS-6810-ME	Capital Development Fund in Tijuana	CDT	IIIb	8-Dic-99	In execution	4.000.000	0,50
18	MIF/AT-313	TC9710147	ATN/MH-6887-ME	Professionalization of NGO's Project	VAMOS	II	9-Feb-00	In execution	2.000.000	78,78
19	MIF/AT-326	TC9909009	ATN/ME-6974-ME	Institutional Strengthening of Compartamos	APC	IIIa	16-May-00	Completed	0	0,00
20	MIF/AT-341	TC9910000	ATN/MT-7066-ME	Alternative Dispute Resolution Project	ITAM	I	26-Jul-00	In execution	727.825	99,10
21	MIF/AT-347	TC0003021	EQU/MS-7085-ME	Equity Investment in ZN Venture Trust	ZNMVT	IIIb	2-Ago-00	Completed	242.583	100,00
22	MIF/AT-358	TC9810509	ATN/MT-7139-ME	Program to Support Productive Integration	CONCAMIN	I	20-Sep-00	In execution	2.000.000	44,56
23	MIF/AT-440	TC0105028	ATN/ME-7630-ME	Institutional Strengthening FINCOMUN	FINCOMUN	IIIa	15-Oct-01	In execution	296.000	37,11
24	MIF/AT-450	TC0106003	ATN/ME-7717-ME	Capitalization of Remittances for Local Economic Development	NAFIN	IIIa	12-Dic-01	In execution	1.115.000	36,69
25	MIF/AT-459	TC0109002	ATN/MT-7792-ME	Strengthening of the Network of Savings and Loan Entities	BANSEFI	I	20-Feb-02	In execution	3.500.000	43,41
26	MIF/AT-462	TC0202009	ATN/ME-7832-ME	Tourism Sector Auxiliary Industry Fund	FEC	IIIa	3-Abr-02	Approved	45.000	0,00
27	MIF/AT-462	TC0202010	EQU/MS-7831-ME	Tourism Sector Auxiliary Industry Fund	FEC	IIIb	3-Abr-02	In execution	10.000.000	65,66
28	MIF/AT-465	TC0108017	ATN/ME-7834-ME	Investment of Remittances for Rural Development in Migrant Economies	FPC	IIIa	4-Abr-02	In execution	460.000	48,67
29	MIF/AT-478	TC0107010	ATN/MT-7921-ME	Water Sector Reform for the State of Veracruz	SEDERE	I	26-Jun-02	In execution	1.000.000	42,80
30	MIF/AT-509	TC0105018	EQU/MS-8084-ME	Venture Capital Fund for Small Enterprises in Chihuahua	FCHIHUAHUA	IIIb	30-Oct-02	Completed	0	0,00

31	MIF/AT-509	TC0207015	ATN/ME-8085-ME	Venture Capital Fund for Small Enterprises in Chihuahua	FCHIHUAH UA	IIIa	30-Oct-02	In execution	110.000	54,55
32	MIF/AT-525	TC0201100	ATN/MT-8243-ME	Development of Standards for Financial Information	ICP	I	12-Mar-03	In execution	1.675.000	38,13
33	MIF/AT-527	TC0206011	ATN/MT-8245-ME	Property Rights Facilities Financial States	CONAFOVI	I	12-Mar-03	In execution	2.000.000	17,92
34	MIF/AT-533	TC0202012	ATN/ME-8378-ME	Expansion of Cleaner Production Support	IPN	IIIa	30-Jul-03	In execution	980.000	10,20
35	MIF/AT-542	TC0210061	ATN/ME-8424-ME	Promotion of Cleaner Production Opportunities in the Bajío Region	CCMEU	IIIa	9-Sep-03	Approved	465.000	0,00
36	MIF/AT-548	TC0302013	ATN/ME-8432-ME	Supply Chain Development for Micro and Small Enterprises in Guanajuato	COFOCE	IIIa	10-Sep-03	In execution	970.000	15,62
37	MIF/AT-587	ME-M1002	ATN/MT-8654-ME	Support for a Program to Incorporate Business Assets into the Formal Sector	SDS	I	10-Mar-04	Approved	2.600.000	0,00
38	MIF/AT-597	ME-M1005	EQU/MS-8763-ME	Venture Financing for Mexican early-stage technology firms	LIMVCF	IIIb	7-Jul-04	Approved	5.000.000	0,00
39	MIF/AT-597	ME-M1005	ATN/ME-8764-ME	Venture Financing for Mexican early-stage technology firms	LIMVCF	IIIa	7-Jul-04	Approved	75.000	0,00
40	MIF/AT-611	ME-M1003	ATN/ME-8864-ME	Implement Corporate Social Responsibility Measures in SMEs	ANAHUAC	IIIa	22-Sep-04	In execution	1.275.000	10,00
41	MIF/AT-644	ME-M1004	ATN/ME-9118-ME	Support Program to Rural Financial Intermediaries	FR	IIIa	09-Mar-05	Approved	675.000	0,00
42	MIF/AT-646	ME-M1006	ATN/MT-9138-ME	Access to Housing Financing for Remittance Recipients	SOHIFE	I	23-Mar-05	Approved	1.700.000	0,00
Total MIF Amount									69.413.542	

DOCUMENTO DE BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO
FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES

PROYECTO DE RESOLUCIÓN MIF/DE-__/_

México. Cooperación Técnica No Reembolsable ATN/___-___-__ para la Participación del Sector de Ahorro y Crédito Popular en el Capital Social del Banco del Ahorro Nacional y Servicios Financieros - BANSEFI

El Comité de Donantes del Fondo Multilateral de Inversiones

RESUELVE:

1. Autorizar al Presidente del Banco Interamericano de Desarrollo, o al representante que él designe, para que en nombre y representación del Banco, en su calidad de Administrador del Fondo Multilateral de Inversiones, proceda a formalizar los acuerdos necesarios con los Estados Unidos Mexicanos, en su calidad de beneficiario y con el Banco del Ahorro Nacional y Servicios Financieros – BANSEFI, en su calidad de organismo ejecutor, y a adoptar las demás medidas necesarias para la ejecución de la propuesta de proyecto contenida en el Documento MIF/AT-___ sobre cooperación técnica para la participación del sector de ahorro y crédito popular en el capital social del Banco del Ahorro Nacional y Servicios Financieros – BANSEFI.
2. Destinar, para fines de esta resolución, hasta la suma de US\$500.000, o su equivalente en otras monedas convertibles, con cargo a los recursos de la Facilidad de Cooperación Técnica del Fondo Multilateral de Inversiones.
3. Establecer que la suma anterior sea otorgada con carácter no reembolsable.

(Aprobada el __ de _____ de ____)