

RESUMEN DE PROYECTO
FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES

I. INFORMACIÓN BÁSICA

País:	México
Nombre /Número de proyecto:	Apoyo a la privatización del Banco del Ahorro Nacional y Servicios Financieros –BANSEFI-. (ME-M1012)
Equipo de proyecto:	María Victoria Sáenz (MIF/OPS), jefe de equipo; Alberto Bucardo (COF/CME); Carla Bueso (MIF/DEU), Lorena Mejicanos (MIF/PPU), y nn (LEG/OPS).
Fecha de la solicitud:	Enero de 2005
Beneficiarios:	Pequeños ahorradores y empresarios de pequeña escala de México
Agencia Ejecutora:	Banco del Ahorro Nacional y Servicios Financieros –BANSEFI-
Plan de Financiación	FOMIN (Ventanilla I): US\$ 950.000 BANSEFI US\$ 950.000

II. ANTECEDENTES Y DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

- 2.1 En 2001 el Gobierno Mexicano expidió la Ley de Ahorro y Crédito Popular (LACP), mediante la cual se pretende promover, regular y supervisar la actividad de las Entidades de Ahorro y Crédito Popular (EACP). Esta Ley regula la actividad general de ahorro y crédito popular, define las estructuras societarias admisibles, establece la supervisión auxiliar, alienta la integración en federaciones y confederaciones, determina los niveles de seguridad y control de acuerdo con el nivel de operaciones de cada entidad, obliga a la creación de un fondo para la protección de depósitos, decreta normas prudenciales y tipifica delitos estableciendo penas para los mismos.
- 2.2 La nueva LACP admite sólo dos tipos de entidades, las Sociedades Cooperativas de Ahorro y Préstamo y las Sociedades Financieras Populares, habiendo otorgado un plazo hasta junio de 2005 para convertirse en una de estas dos figuras y para cumplir con los requisitos de supervisión de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV). Conviene mencionar que la LACP ha previsto que el sector de ahorro y crédito popular sea regulado y que la supervisión se efectúe a través de un sistema de supervisión auxiliar aceptado por la CNBV.
- 2.3 La nueva regulación del sector permite a las EACP realizar diferentes tipos de operaciones dependiendo de su tamaño. No obstante, las EACP no tienen acceso 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.
- 2.4 Así, para que las EACP puedan ofrecer a sus clientes una mayor gama de productos y servicios, poder tener acceso de manera centralizada al sistema de pagos y a apalancar servicios entre el propio sector, necesitan contar con una institución con licencia de banca comercial que se conocerá 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, a ampliar la gama de productos ofrecidos y a incrementar su profundidad.

- 2.5 Con el objetivo de ayudar al fortalecimiento del sector durante el proceso de transición hacia la ley, a la vez que se promulgaba la LACP, el Gobierno Mexicano procedió también a crear el Banco del Ahorro Nacional y Servicios Financieros (BANSEFI). Las funciones de BANSEFI son: (i) continuar promoviendo la cultura del ahorro, tal como lo hacía el Patronato del Ahorro Nacional¹; (ii) administrar los apoyos del Gobierno para el fortalecimiento del sector de ahorro y crédito popular; y, (iii) convertirse en la caja de cajas de las EACP.
- 2.6 A la fecha, BANSEFI es un banco 100% propiedad del Gobierno Federal. No obstante, en el corto plazo la propiedad de BANSEFI deberá trasladarse a las Federaciones que integrarán las EACP. Se prevé, además, que este proceso de privatización atravesará por etapas intermedias, una de las cuales puede ser una propiedad compartida entre las EACP, las Federaciones, el Gobierno Mexicano y entidades internacionales que aporten capital y experiencias exitosas de ahorro y crédito popular en otros países.
- 2.7 Las principales razones para esta propiedad compartida durante un período de transición son: (i) las EACP y las Federaciones se encuentran en un proceso de fortalecimiento de su situación financiera haciendo que la prioridad principal a corto plazo sea invertir sus escasos recursos en ese proceso en lugar de en invertir en la propiedad de BANSEFI para lo cual el Gobierno Mexicano estaría dispuesto a mantener una participación minoritaria y temporal; (ii) entidades internacionales con experiencia en el sector pueden compartir su conocimiento implementando modelos similares.
- 2.8 En este proceso, el problema que enfrenta BANSEFI es definir el momento, el precio y la forma, pudiendo ser entre otras opciones la de un proceso competitivo o bien un proceso selectivo, lo cual será definido como resultado del análisis objeto de este proyecto, en que debe venderse BANSEFI a las Federaciones, además de cómo se debe implementar el proceso de transición de propiedad compartida gubernamental-privada. Para ello es preciso contar con la asesoría técnica requerida por parte de expertos abogados, valuadores de empresas, banqueros de inversión y auditores a fin de que desarrollen el análisis pertinente y concluyan con una estrategia y una recomendación sobre el proceso de venta de la participación del Gobierno Mexicano a manos privadas. Lo anterior es necesario para satisfacer la necesidad que tendrán las EACP de contar con una caja de cajas para poder ofrecer una amplia gama de productos y servicios financieros a sus clientes, lo cual sería imposible si no contaran con una institución bancaria.
- 2.9 **Justificación y Adicionalidad.** A través de los diferentes instrumentos con que cuenta el FOMIN, éste ha participado de manera directa en los procesos de fortalecimiento del sector financiero de los países de la Región, tanto a través de cooperaciones técnicas como de un involucramiento más directo participando temporalmente en el capital de entidades financieras. Esta experiencia le da un acervo de conocimientos y de buenas prácticas que lo hace único para poder apoyar el proceso que se está dando en México. En la etapa correspondiente a la valoración de mercado de BANSEFI, el FOMIN

¹ Entidad que fue transformada en Bansefi.

aportaría recursos para asistencia técnica que apoyen la definición de los procesos legales, contables, financieros y de mercado relativos a la privatización, así como la valoración en sí misma. En una segunda etapa, el FOMIN podría participar como inversionista potencial.

III. OBJETIVOS Y DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

- 3.1 **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 una entidad privada bancaria especializada en atender al sector de ahorro y crédito popular.
- 3.2 El resultado esperado del proyecto es la venta a precios de mercado y bajo mecanismos transparentes, de la propiedad del Gobierno Mexicano en BANSEFI a manos privadas a través de las Entidades de Ahorro y Crédito Popular, transformándose de Institución de Banca de Desarrollo a Institución de Banca Múltiple.
- 3.3 **Beneficiarios.** Las 427 EACP registradas a junio de 2003 y sus 2,8 millones de clientes se beneficiarán directa e indirectamente. Indirectamente, porque su inversión en el capital de BANSEFI se incrementará con las utilidades retenidas o tendrá retorno a través de dividendos. Directamente, dado que al contar con esta caja de cajas podrán asegurar a sus socios y clientes la oferta de productos y servicios que de otra forma no podrían obtener. Otros beneficiarios serán las personas que no tienen acceso a servicios financieros, estimadas en alrededor de 20 millones de personas, quienes podrán tener la oportunidad de obtenerlos a través de las EACP fortalecidas y con acceso al sistema de pagos.
- 3.4 **Componentes y Actividades.** Se prevé desarrollar el proyecto a través de 2 componentes:
- 3.5 **Proceso de evaluación financiera de BANSEFI y preparación jurídica para la venta (FOMIN US\$500.000, Contraparte US\$250.000).** A través de este componente se pretende apoyar a BANSEFI en la contratación de las consultorías requeridas para efectuar una valoración de mercado de BANSEFI. Se requerirán auditores, expertos en evaluación financiera de empresas, expertos en banca de inversión, contadores y abogados.
- 3.6 Los resultados de este componente son: (i) un estudio completo sobre la valoración de BANSEFI incluyendo un análisis sobre la estructura actual de capital, la legislación aplicable y las reformas necesarias a su marco jurídico a fin de poder vender la participación del gobierno al sector privado; (ii) preparación y negociación de los documentos necesarios para la autorización de la venta por parte de las autoridades competentes; y, (iii) evaluación, estructuración e implementación del esquema de venta de los títulos representativos del capital y de los activos al sector privado.
- 3.7 **Estrategia de venta y negociación del capital de BANSEFI (FOMIN US\$300.000, Contraparte US\$500.000).** Este componente incluye las actividades relacionadas con la estrategia de venta de BANSEFI y con el proceso de venta en sí mismo. La estrategia de venta contempla consultorías y asistencia técnica requeridas para la venta de la participación del Gobierno a entidades privadas y eventuales multilaterales. Deberá

incluir incentivos, propuestas de financiamiento, proyecciones financieras, modelos de contratos y asistencia técnica jurídica. Todo lo anterior se pondrá a disposición de los inversionistas potenciales en un “data room”. Adicionalmente, la estrategia de venta debe incluir acciones orientadas a mostrarle a las EACP las ventajas de participar en el capital accionario de BANSEFI así como las necesarias acciones en el nivel laboral.

- 3.8 Las acciones relacionadas con el proceso de venta en sí mismo, incluyen la puesta en operación del proceso y la invitación a un Comité de Adjudicación de Acciones conformado por banqueros de inversión, para que con base en consideraciones técnicas y financieras, adjudiquen el capital de BANSEFI a los inversionistas interesados de acuerdo con criterios definidos ex-ante.
- 3.9 Los resultados de este componente son: (i) una estrategia de mercadeo y venta; (ii) un data room en el cual se lleven a cabo las acciones de due diligence por parte de los inversionistas potenciales; (iii) selección de ofertas y, (iv) privatización de BANSEFI.

IV. COSTO, FINANCIACIÓN Y DURACIÓN DEL PROYECTO

- 4.1 El proyecto tiene un costo total de US\$1,900,000, los cuales se detallan a continuación:

Concepto	FOMIN	BANSEFI	Total
Evaluación Financiera y preparación jurídica para la venta	500.000	350.000	850.000
• Valuación bajo distintos modelos financieros	200.000		200.000
• Análisis de la situación actual de la estructura de capital de BANSEFI. Legislación aplicable y reformas al marco jurídico que habrían de realizarse para la instrumentación del proyecto.		50.000	50.000
• Diseño, instrumentación y redacción de los documentos para la reestructuración corporativa, incluyendo diseño de Estatutos Sociales y mecanismos de gobierno corporativo		50.000	50.000
• Auditoría a Estados Financieros y a proyecciones financieras	100.000		100.000
• Preparación, negociación y presentación de los documentos necesarios para la autorización del proyecto por parte de las autoridades competentes.		100.000	100.000
• Preparación de los documentos contractuales necesarios, incluyendo contratos de compra-venta de acciones.		100.000	100.000
• Evaluación, estructuración e implementación del esquema de venta de los títulos representativos del capital y de los activos	200.000		200.000
• Asesoría jurídica a BANSEFI		50.000	50.000
Estrategia de Venta y Negociación	350.000	500.000	850.000
• Establecimiento de un data room con información para la evaluación, análisis y auditoría (due diligence) de los potenciales compradores	100.000	100.000	200.000
• Negociación y cierre de la operación de venta	250.000		250.000
• Asesoría y asistencia técnica en el establecimiento de un centro de información jurídica para los inversionistas potenciales		100.000	100.000
• Estrategia de comunicación		300.000	300.000
Otros	100.000	100.000	200.000
• Viajes y viáticos, costos administrativos de la Unidad Ejecutora, coordinador, etc	100.000	100.000	200.000
TOTAL	950.000	950.000	1.900.000

- 4.2 Se aceptará hasta un 50% de los fondos de contrapartida provenientes de partidas en especie. BANSEFI será responsable por los recursos de la contrapartida .
- 4.3 El tiempo de ejecución del proyecto se estima en 24 meses.

V. AGENCIA EJECUTORA Y MECANISMO DE EJECUCIÓN

- 5.1 El Bansefi es un banco de desarrollo de propiedad del Gobierno Mexicano. Se constituyó en enero de 2002 y es el resultado de la transformación del Patronato del Ahorro Nacional, el cual se constituyó en 1950. Los objetivos del BANSEFI son promover la cultura del ahorro, manejar los programas del gobierno de apoyo al sector de ahorro y crédito popular y convertirse en la caja de cajas de las Entidades de Ahorro y Crédito Popular.
- 5.2 A fin de cumplir con esos objetivos, BANSEFI desarrolla las siguientes actividades: (i) promueve la cultura del ahorro al ofrecer productos de ahorro a sus más de 3 millones de clientes a través de 550 sucursales y manejando una suma cercana a los US\$500 millones en captaciones; (ii) como administrador de los programas de apoyo al sector por parte del Gobierno, BANSEFI actualmente ejecuta dos préstamos del Banco Mundial por US\$140 millones para asistencia técnica y para la creación de una plataforma de información tecnológica que sirva para todas las EACP y una donación del FOMIN por US\$3,5 millones para el desarrollo L@Red de la Gente, alianza estratégica de EACP con el objetivo de eficientizar el manejo de remesas hacia México y la distribución de programas gubernamentales; y (iii) a fin de poder convertirse en el banco central del sector, BANSEFI actualmente provee servicios de manejo de activos a 197 EACP en operaciones por un monto aproximado de US\$70 millones. Se tiene planeado en un futuro cercano poder ofrecer otros servicios tales como central de riesgos, cuentas de cheques, tarjetas débito, tarjetas de crédito, ATM, e-banca, operaciones en moneda extranjera, etc.
- 5.3 El presupuesto anual de la entidad es de alrededor de US\$100 millones, de los cuales el 70% se orienta principalmente a la función de promoción de la cultura del ahorro y al desarrollo de nuevos productos y administración de activos financieros. Un 30% se dedica a los proyectos del Gobierno de profesionalización de las EACP. Estos últimos recursos se reflejan en las Cuentas de Orden del Banco pero no se incluyen en el Balance y Estados Financieros Generales.

VI. ASPECTOS ESPECIALES

- 6.1 Los siguientes aspectos deberán analizarse en detalle durante la Misión de Análisis: (i) doble rol de BANSEFI como primero y como segundo piso (ii) momento político del país y cercanía de las elecciones presidenciales; (iii) conocer la intención de las EACP y Federaciones interesadas en relación con la posibilidad de entrar a ser accionistas de BANSEFI; y, (iv) definición del mecanismo de venta de BANSEFI así como los posibles expertos externos que garanticen la transparencia del proceso de adjudicación de acciones.

VII. ESTRATEGIA AMBIENTAL Y SOCIAL

- 7.1 El proyecto no presenta impactos ambientales negativos debido a que sus actividades se concentrarán en los estudios, diagnósticos y evaluaciones del valor intrínseco y de mercado de un banco de desarrollo y su potencial y valor al convertirse en un Banco Múltiple.

VIII. PLAN DE ACCIÓN

- 8.1 Se prevé la elaboración del proyecto de acuerdo al siguiente calendario:

POC:	Marzo de 2005
CESI:	Marzo de 2005
Misión de Análisis:	Abril de 2005
CRG:	Mayo de 2005
Comité de Donantes:	Junio de 2005