

INFORME ANUAL 2007

WOMEN'S WORLD BANKING



VISIÓN

Nuestra visión consiste en mejorar la situación económica de las familias de bajos ingresos en los países en desarrollo **IMPULSANDO EL PODER INHERENTE A LAS MUJERES**. Creemos que cuando se le dan a una mujer las herramientas para **DESARROLLAR UNA PEQUEÑA EMPRESA**, aumentar los activos y contar con protección contra pérdidas catastróficas, tiene el **PODER DE CAMBIAR SU VIDA** y la de su familia. Aprovechando nuestra diversidad global, nuestros recursos y nuestra experiencia, en WWB contribuimos a **FORTALECER NUESTRA RED** de organizaciones de microfinanzas y bancos, que comparten el compromiso de nuestra institución de **AYUDAR A LAS MUJERES DE BAJOS INGRESOS A TENER ACCESO A SERVICIOS FINANCIEROS** e información financiera.

Women's World Banking se fundó en 1979 con el objeto de ser **UNA VOZ Y UN AGENTE DE CAMBIO** para las mujeres emprendedoras de bajos ingresos. Nuestra meta es continuar construyendo una red de instituciones financieras sólidas en todo el mundo y asegurar que el campo de las microfinanzas, que cambia rápidamente, **SE CONCENTRE EN LAS MUJERES COMO CLIENTES, AGENTES DE INNOVACIÓN Y LÍDERES**.

CONTENIDO

Carta de la Presidenta	2
Carta de la Presidenta del Consejo	3
Historia de WWB	4
Acerca de WWB	6
La red de WWB	8
Productos y asistencia técnica	12
Mercados de capitales y asesoramiento financiero	18
Gerencia de la red y relaciones	24
El liderazgo de la mujer y el intercambio de conocimientos	30
Clientes de la red de WWB	34
Miembros del Consejo de WWB	36
Estados financieros	38
Socios fundadores y contribuidores	40

CRÉDITOS

Vicepresidenta de Recursos y Comunicaciones Globales:

Sarita Gupta

Editor Sénior:

Julie Slama

Editor:

Robert McNeill

Diseño:

Kari Litzmann

Fotografía:

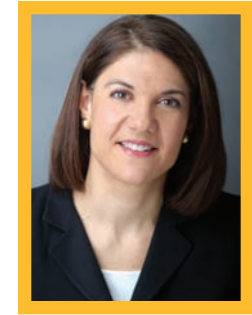
Diane Bondareff

Editor de Fotografía:

Rodney Gracia



CARTA DE LA PRESIDENTA



Mary Ellen Iskenderian

Mi primer año completo como presidenta y Directora Ejecutiva de Women's World Banking coincidió con una época de enormes cambios en la industria de las microfinanzas. En el año 2007 se ha registrado un notable aumento en la cantidad de clientes atendidos por proveedores de microfinanzas, y la entrada de muchos nuevos participantes e inversionistas. En WWB dedicamos gran parte del año a formular estrategias respecto de cómo debemos crecer y adaptarnos para satisfacer las cambiantes necesidades de nuestras instituciones asociadas.

También dedicamos tiempo a reflexionar sobre qué significa ser una red. Según una investigación recientemente publicada por la revista *Stanford Social Innovation Review*, "las redes de asociaciones a largo plazo, basadas en la confianza, logran constantemente que su misión tenga un impacto más sostenible que las organizaciones que intentan hacer todo por sí mismas". Pero para dejar en claro la importancia de una red, podría ser oportuno hacer una analogía. Por lo tanto, permítame hablar sobre las abejas.

Una colmena es una comunidad compleja formada por diferentes tipos de abejas, cada una de las cuales tiene una función específica, lo cual hace que el conjunto sea mucho mayor que la suma de las partes. De manera similar, una red funciona mejor cuando muchas partes se unen con una misma misión, reúnen recursos y colaboran entre ellas para una meta en común. Los miembros de la red de WWB comparten productos e innovaciones de procesos, aprenden los unos de los otros y son responsables unos ante otros por los resultados. La abeja no nace sabiendo cómo hacer miel. Las abejas más experimentadas enseñan a las más jóvenes. De manera similar, una red debe asegurarse que todos los miembros compartan una misión en común y que cada uno tenga la capacidad de cumplir con su compromiso.

Una colmena también es símbolo de trabajo y colaboración. Una sola abeja en su vida produce solo una doceava parte de una cucharadita de miel. Sin embargo, en total, las abejas producen en todo el mundo más de dos mil millones de libras de miel por año. El poder transformador de las microfinanzas se basa en las mujeres, ya que a medida que cada una emprende su negocio, aunque pueda parecer un pequeño granito de arena, también está contribuyendo a la salud y el bienestar de su familia y su comunidad, con lo cual ayuda a lograr un cambio social y económico duradero.

Hemos usado el motivo del panal en este reporte anual para establecer una relación visual entre las diversas partes de la red de WWB. En las siguientes páginas nos maravillaremos con nuestra red de proveedores de microfinanzas que, en conjunto, otorgaron préstamos por más de mil millones de dólares en el 2007, en pequeñas sumas que, en promedio, no superan los US\$ 500. Prestaron servicios a 11 millones de microemprendedores de bajos ingresos, el 75% de los cuales eran mujeres. Los socios bancarios de WWB brindaron servicios a otros 10 millones de clientes. Nos enteraremos de cómo el equipo global de WWB proporciona asesoramiento técnico, productos y servicios financieros, y capacitación para los miembros de nuestra red. Conocerá a las mujeres y hombres visionarios que concibieron Women's World Banking hace tres décadas y a las personas que están conduciendo a WWB en el siglo XXI. También conocerá a mujeres como Mukarram Othman Asad de Jordania y a Oyunchimeg Dendev de Mongolia, que están trabajando arduamente en el desarrollo de sus empresas.

Le invito a leer acerca de lo que hemos logrado durante el año pasado, y a enterarse de cómo estamos provocando cambios económicos y sociales a través de nuestra red de organizaciones con autodeterminación, unidas por una visión en común de un mundo en el que cada mujer de bajos ingresos tiene el acceso, la participación y el poder económicos que por derecho le corresponde.

CARTA DE LA PRESIDENTA DEL CONSEJO



Mercedes Canalda

Es un gran honor para mí compartir con usted, en nombre de los demás miembros del Consejo, los logros de WWB en el 2007. Hay tres en particular que me gustaría mencionar.

La red de WWB se ha ampliado este año al dar la bienvenida a dos nuevos miembros, Enda Inter-Arabe (Túnez) y Spandana (India). La incorporación de Enda aumenta la presencia de WWB en el Medio Oriente, una región donde las microfinanzas son cruciales para promover el empoderamiento de las mujeres. Spandana es la organización de microfinanzas dirigida por mujeres más grande del mundo, y se ubica en el sexto lugar de la lista de las 100 Mejores Instituciones de Microfinanzas por Cobertura del mundo de la lista 2007 de Mix Market.

Además, el Consejo de WWB aprobó la creación de un fondo capital social para financiar el crecimiento de los miembros de la red que están convirtiéndose en instituciones financieras reguladas. Durante muchos años, WWB se ha desempeñado como un asesor confiable para estos miembros, que ahora solicitan a WWB que continúe su compromiso como un “accionista de conciencia”. El fondo permitirá a WWB brindar respaldo a sus miembros en la transición significativa que deben atravesar para convertirse en organizaciones reguladas mientras mantienen su misión de prestar servicios a emprendedores de bajos ingresos, especialmente a mujeres.

Por último, me complace informar que el 2007 fue un año próspero y sólido para WWB. El año pasado, WWB duplicó las contribuciones recibidas de su base mundial de contribuyentes, un verdadero voto de confianza en la organización.

Para WWB, este último año fue también un año de evaluación, reflexión y definición de estrategias a fin de construir una organización más fuerte y más concentrada. Esto permitirá a WWB aumentar su impacto a través de una mayor comprensión de cómo proporcionar de mejor manera los productos y servicios financieros a las mujeres. Para explicarlo en términos sencillos, una organización más sólida conduce a una red más sólida que, en última instancia llega a más emprendedoras de bajos ingresos que están buscando salir de la pobreza con sus familias.

Como fundadora y presidenta de Banco ADOPEM, la mayor institución de microfinanzas de la República Dominicana, conozco en forma directa el importante papel que cumple WWB en la industria de las microfinanzas. Si bien cada país enfrenta su propio conjunto de desafíos, también hay puntos en común entre las instituciones de microfinanzas a nivel global. Al compartir conocimientos e innovaciones, facilitar asociaciones o desarrollar capacidad institucional, WWB nos ayuda a prepararnos para el futuro y a crecer de manera sostenible.

WWB busca ser la voz preeminente para las mujeres en el campo de las microfinanzas. Los demás miembros del Consejo y yo estamos convencidos de que WWB está bien posicionada para alcanzar esta meta.

HISTORIA DE WWB



Michaela Walsh, Presidenta fundadora de WWB; Mary Ellen Iskenderian, Presidenta de WWB; Ela Bhatt, ex presidenta del Consejo de WWB; y Nancy Barry, ex Presidenta de WWB, en la Celebración de Liderazgo de las Mujeres de WWB, llevada a cabo el 9 de noviembre del 2007, en la ciudad de Nueva York.

La idea de Women's World Banking surgió durante la primera Conferencia Mundial de las Naciones Unidas sobre la Mujer, realizada en la ciudad de México en 1975. En este encuentro, diez mujeres visionarias de los cinco continentes articularon un concepto sencillo pero innovador: proporcionar préstamos pequeños y otros servicios financieros a las emprendedoras de bajos ingresos podría constituir una fuerza importante en la lucha mundial contra la pobreza.

Women's World Banking fue fundada en 1976 bajo el liderazgo de Michaela Walsh, quien se convirtió en la primera Presidenta de la organización. En 1979, WWB se constituyó en los Países Bajos como una organización internacional sin fines de lucro, con el objetivo de proporcionar a emprendedoras de bajos ingresos el capital y la información necesarios para desarrollar negocios viables. El Consejo fundador de WWB estaba integrado por mujeres líderes eminentes provenientes de diversas culturas.

Durante la primera década pionera de WWB, ayudamos a los miembros de nuestra red a evolucionar a partir de organizaciones incipientes a instituciones financieras sumamente efectivas que están a la vanguardia de la industria emergente de las microfinanzas. En 1990,

Nancy Barry se convirtió en la segunda presidenta de WWB. Durante los 16 años siguientes, Nancy encabezó la exitosa expansión de la red de WWB que incorporó bancos importantes, lo cual sirvió para reconocer su potencial como innovadores en la ampliación del alcance de los servicios financieros a las poblaciones de bajos ingresos.

Mary Ellen Iskenderian, Presidenta de WWB desde el 2006, es la portavoz del liderazgo y la participación de las mujeres en las microfinanzas. También es una gran defensora de una mayor integración entre los principales inversionistas y la industria de las microfinanzas, y de la entrada responsable de los bancos en este sector de rápida expansión.

Para comienzos del 2007, la industria de las microfinanzas globales había cruzado un umbral importante al alcanzar los 100 millones de clientes con servicios financieros. El interés por las microfinanzas continúa creciendo, y el público general y los principales medios de comunicación están reconociendo cada vez más la premisa central de WWB: que cuando se les brinda acceso a servicios financieros e información, las mujeres de bajos ingresos son prestatarias confiables y emprendedoras dinámicas cuyo empoderamiento económico conduce a estándares de vida más altos en todas las comunidades.



EX ALUMNOS DESTACADOS ELA BHATT

Presidenta del Consejo de Administración 1988-1998

En noviembre del 2007, WWB distinguió a Ela Bhatt por su compromiso con las mujeres y las microfinanzas y por su liderazgo en WWB. En 1972, la Sra. Bhatt, una abogada de Ahmedabad, dio un paso radical para mejorar la situación de las trabajadoras de bajos ingresos. Ayudó a un grupo de trabajadoras indocumentadas de los barrios bajos de Ahmedabad a organizarse y formar su propio sindicato de trabajadoras, SEWA, que actualmente es el sindicato más grande del mundo. En 1974, a fin de proporcionar servicios bancarios a los miembros de SEWA, fundó el SEWA Bank, una de las instituciones pioneras del movimiento del microcrédito. En el 2007, después de más de 30 años de lucha por los derechos de las mujeres de bajos ingresos, fue designada miembro fundadora de “The Elders”, el grupo histórico de líderes mundiales y pensadores visionarios convocados por Nelson Mandela, Graça Machel y Desmond Tutu.

WWB tiene una extensa trayectoria de mujeres y hombres visionarios que integran su directorio y su personal. Nos gustaría presentarle a algunos de ellos: **MICHAELA WALSH**, Presidenta fundadora de WWB, comenzó su carrera como la primera socia de Boettcher & Company, y la primera gerente de Merrill Lynch International.



NANCY BARRY, Presidenta de WWB de 1990 al 2006, se desempeñó como ejecutiva en el Banco Mundial, donde fue responsable del ingreso de la organización en el sector de préstamos para pequeñas empresas. Como

Presidenta de WWB, la Sra. Barry integró dos veces la lista de las 100 Mujeres Más Poderosas de la revista *Forbes*. **MARY OKELO**, Vicepresidenta Ejecutiva de WWB de 1990 a 1992, rompió las barreras de la preponderancia masculina en la industria bancaria al conver-



tirse en la primera gerente en Kenia de Barclays Bank. La Sra. Okelo fue fundadora de Kenya Women Finance Trust, y pionera en la creación de una de las escuelas privadas más exitosas de África.

ESTHER OCLEO, la primera presidenta del Consejo de WWB, de 1979 a 1985, fue la primera mujer en recibir el Premio Africano al Liderazgo por las soluciones creativas que ha aportado para abordar los problemas de la pobreza, el hambre y la distribución de la riqueza. Líder desde la época de la independencia de Ghana, la Sra. Ocloo fue la fundadora y la primera Presidenta de la asociación comercial Federación de Industrias de Ghana (Federation of Ghana Industries).



BEATRIZ HARRETICHE, la segunda Presidenta del Consejo de WWB, fue la primera mujer ejecutiva que se incorporó al Banco Interamericano de Desarrollo en 1967.

STANLEY FISHER, Gobernador del Banco de Israel, fue Economista Principal del Banco Mundial, Vicepresidente del Directorio de Citigroup y también se desempeñó como miembro

del Consejo de Administración de WWB del 2003 al 2006.



ELLEN JOHNSON-SIRLEAF, Actual Presidenta de Liberia. Presidenta del consejo de Administración del 1992 al 1998, y es la primera Jefa de Estado electa de Africa y la primera Presidenta electa de Liberia. **GAIL HARRITY**, Presidenta

del Consejo de FWWB/EE. UU., comenzó a trabajar como voluntaria para WWB hace 30 años mientras asistía a la Yale School of Management. Actualmente se desempeña como Directora Operativa del Museo de Arte de Filadelfia y, en el 2002, se convirtió en la primera Eisenhower Fellow en visitar China. **ANN DUNHAM SOETORO**, fue coordinadora de investigación de políticas de WWB de 1993 a 1994, tras muchos años de trabajar con personas de bajos ingresos en Asia. Es más conocida por ser la madre del candidato a la presidencia de los EE. UU., Barack Obama.



ACERCA DE WWB

Women's World Banking es una red global compuesta por 54 proveedores de microfinanzas y bancos que trabajan en 30 países para brindar servicios financieros e información a emprendedores de bajos ingresos. Nuestra red presta servicios a 11 millones de clientes en forma directa y a otros 10 millones en forma indirecta a través de bancos asociados y otras instituciones. Los expertos en microfinanzas de WWB trabajan en estrecha colaboración con los miembros de nuestra red para ofrecer un conjunto de servicios técnicos y de asesoramiento continuos, cuidadosamente diseñados, así como para promover activamente el intercambio de mejores prácticas. Durante las últimas tres décadas, esta asociación global ha posibilitado la evolución de muchas instituciones de nuestra red. Estas instituciones nacieron como iniciativas filantrópicas que dependían de donaciones y se convirtieron en instituciones financieras autosustentadas que ofrecen productos y servicios de crédito, ahorro, seguro y otros productos y servicios esenciales a millones de microemprendedores, la mayoría de los cuales son mujeres. En esta asociación, los miembros de la red tienen la libertad de tomar sus propias decisiones y llegar a sus propias conclusiones; WWB considera que las organizaciones controladas localmente, con autodeterminación, conocen mejor sus mercados y son los verdaderos agentes de cambio.

La red de WWB cuenta con el apoyo de un equipo global que trabaja en estrecha colaboración con nuestras instituciones miembros para desarrollar estrategias de negocios innovadoras, fortalecer sus organizaciones y crear productos que respondan mejor a las necesidades de las personas de bajos ingresos en las comunidades en las que prestan servicios. El equipo global de WWB, con base en la ciudad de Nueva York, está compuesto por 40 profesionales de microfinanzas que aportan experiencia al servicio del mercado de las mujeres a través de diseño y la distribución de productos, acceso a los mercados de capitales, efectividad organizacional y aprendizaje entre pares.

La Red Global para la Innovación Bancaria (Global Network for Banking Innovation, GNBI) de WWB es una red integrada por 24 bancos principales e instituciones de microfinanzas reguladas constituida en el 2001 para alentar la innovación en las estrategias bancarias y en el desarrollo de productos y servicios para el creciente sector de las microfinanzas. La GNBI propicia políticas que alientan el ingreso de bancos en el creciente sector de las microfinanzas y comparte mejores prácticas y conocimientos que permitirán a sus miembros satisfacer mejor las necesidades financieras de los clientes de bajos ingresos.

¿Por qué las microfinanzas y las mujeres?

Las microfinanzas, la prestación de servicios financieros básicos a personas de bajos ingresos, son un medio de probada eficacia para combatir la pobreza. Al proporcionar productos y servicios de préstamo, ahorro y seguros, las instituciones de microfinanzas (microfinance institutions, MFI) ayudan a los emprendedores de bajos ingresos a crear y desarrollar pequeñas empresas que brindan sustento a familias y comunidades. En muchas partes del mundo, ser pobre es sinónimo de ser mujer. A las mujeres se les niega el acceso a activos, poder y participación económica en una medida mucho mayor que a los hombres y es menos probable que reciban un sueldo en forma regular. No obstante, la evidencia demuestra que, cuando las mujeres tienen un ingreso, invierten una mayor cantidad de sus ganancias que los hombres en mejorar la vida de sus hijos y sus familias. Para continuar siendo un instrumento efectivo para el alivio de la pobreza, las microfinanzas deben seguir concentrándose en las mujeres como clientes, líderes y agentes de innovación.



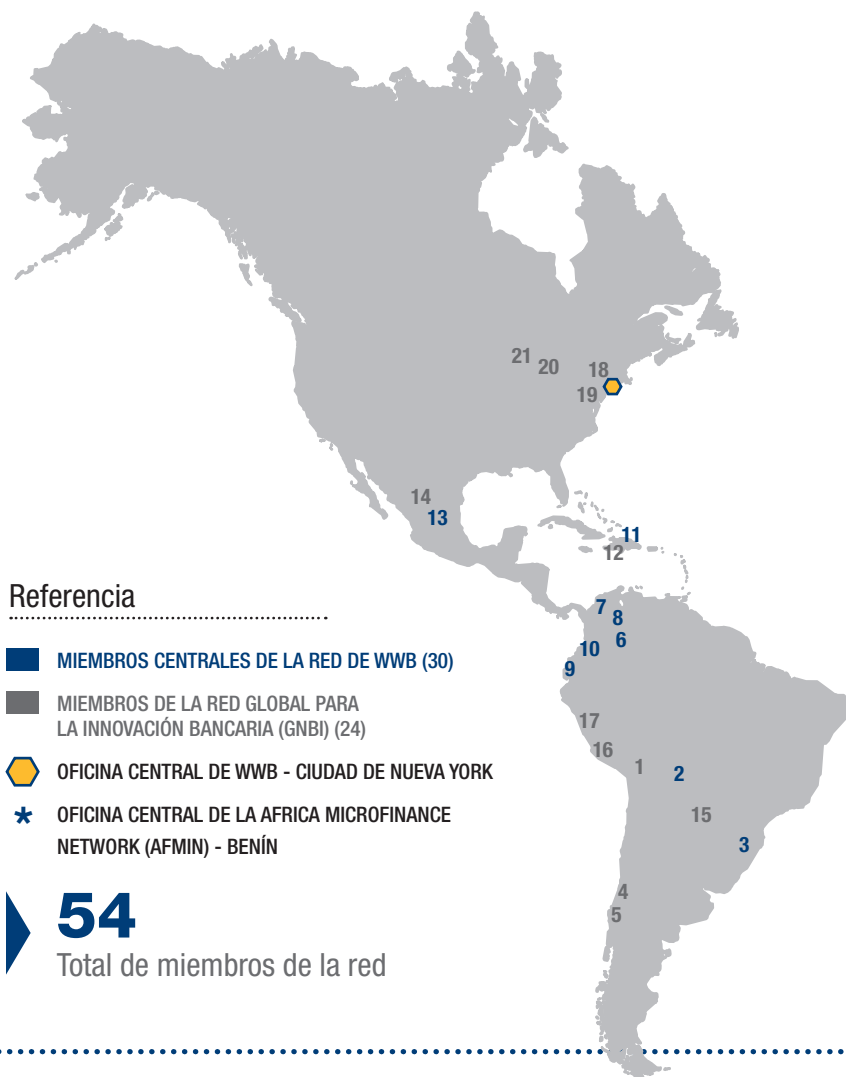


Lista de las 50 Mejores Instituciones de Microfinanzas del Mundo de la revista *Forbes*

WWB se enorgullece en destacar que diez de los miembros de su red han integrado la primera lista de las 50 mejores instituciones de microfinanzas del mundo de la revista *Forbes*, que fue publicada en diciembre del 2007. La lista, elegida a partir de un grupo de 641 proveedores de microfinanzas que presentan reportes fue preparada por Microfinance Information exchange bajo la dirección de la revista *Forbes*.

Puesto	Nombre	País
1.	ASA	Bangladesh
4.	Fundación Mundial de la Mujer Bucaramanga	Colombia
8.	Association Al Amana	Marruecos
9.	Fundación Mundo Mujer Popayán	Colombia
10.	Fundación WWB	Colombia
32.	MI-BOSPO	Bosnia-Herzegovina
34.	Kashf Foundation	Pakistán
35.	Shakti Foundation for Disadvantaged Women	Bangladesh
36.	Enda Inter-Arabe	Túnez
41.	Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Arequipa	Perú

THE WWB NETWORK



Referencia

- MIEMBROS CENTRALES DE LA RED DE WWB (30)
- MIEMBROS DE LA RED GLOBAL PARA LA INNOVACIÓN BANCARIA (GNBI) (24)
- OFICINA CENTRAL DE WWB - CIUDAD DE NUEVA YORK
- OFICINA CENTRAL DE LA AFRICA MICROFINANCE NETWORK (AFMIN) - BENÍN

54
Total de miembros de la red

América Latina y El Caribe

BOLIVIA

- 1 Fondo Financiero Privado, FIE
- 2 Fundación Boliviana para el Desarrollo de la Mujer (FUNBODEM)

BRASIL

- 3 Banco da Família

CHILE

- 4 Banderarrollo Microempresas
- 5 Santander Banefe

COLOMBIA

- 6 Corporación Mundial de la Mujer (CMM) Bogotá
- 7 Corporación Mundial de la Mujer (CMM) Medellín
- 8 Fundación Mundial de la Mujer (FMM) Bucaramanga
- 9 Fundación Mundo Mujer (FMM) Popayán
- 10 Fundación WWB (FWWB) Colombia

REPÚBLICA DOMINICANA

- 11 Asociación Dominicana para el Desarrollo de la Mujer (ADOPEM)
- 12 Banco ADEMI

MÉXICO

- 13 FinComún
- 14 Grupo Financiero Banorte

PARAGUAY

- 15 Financiera Grupo Interfisa

PERÚ

- 16 Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Arequipa (CMAC Arequipa)
- 17 Banco de la Microempresa (Mibanco)

América del Norte

EE. UU.

- 18 Citi Foundation
- 19 Deutsche Bank Microcredit Development Fund
- 20 ShoreBank Corporation
- 21 World Council of Credit Unions (WOCCU)

África

BENÍN

- 22 Association d'Entraide des Femmes (ASSEF)
- 23 Association pour la Promotion et l'Appui au Développement des Micro-Entreprises (PADME)

BURUNDI

- 24 Caisse Coopérative d'Epargne et de Crédit Mutuel (CECM)

GAMBIA

- 25 Gambia Women's Finance Association (GAWFA)

KENIA

- 26 Equity Bank
- 27 Kenya Post Office Savings Bank
- 28 Kenya Women Finance Trust (KWFT)

UGANDA

- 29 Finance Trust

Medio Oriente y África del Norte

JORDANIA

- 30 Microfund for Women (MFW)

MARRUECOS

- 31 Al Amana

TÚNEZ

- 32 Enda Inter-Arabe

\$467

Tamaño promedio de los préstamos de la red central de WWB

8.2 MILLONES

Cantidad de ahorristas atendidos por la red central de WWB

9.2 MILLONES

Cantidad de prestatarios atendidos por la red central de WWB

Europa

BOSNIA Y HERZEGOVINA

33 MI-BOSPO

PAÍSES BAJOS

34 Triodos Bank

RUSIA

35 Russian Women's
Microfinance Network
(RWMN)

SUIZA

36 BlueOrchard Finance

Asia

BANGLADESH

37 ASA

38 Delta Life Insurance
Company

39 Shakti Foundation for
Disadvantaged Women

INDIA

40 Friends of Women's World
Banking (FWWB)

41 ICICI Bank

42 SEWA Bank

43 SHARE Microfin

44 Spandana

INDONESIA

45 Bank Rakyat Indonesia
(BRI)

MONGOLIA

46 XacBank

PAKISTÁN

47 Kashf Foundation

FILIPINAS

48 Center for Agriculture and
Rural Development (CARD)

49 Negros Women for
Tomorrow Foundation
(NWTf)

SRI LANKA

50 Janashakthi

51 National Development
Bank of Sri Lanka (NDB)

52 Sarvodaya Economic
Enterprises Development
Services (SEEDS)

TAILANDIA

53 Bank for Agriculture and
Agricultural Cooperatives
(BAAC)

54 Government Savings Bank
of Thailand (GSB)



64%

Porcentaje de mujeres miembros del Consejo en la Red Central de WWB

\$1,400 MILLONES

Cartera de préstamos bruta de la Red Central de WWB

8.8 MILLONES

Cantidad de clientes mujeres atendidas por la Red Central de WWB



EL VALOR DE UNA RED

[EN LUGAR DE] PROPICIAR UN MÉTODO ESPECÍFICO DE MICROFINANZAS, WWB SE BASA EN LOS VALORES DE SUS SOCIOS PARA ASEGURAR LA ADHESIÓN A LA VISIÓN EN COMÚN DE LA RED, Y A LA VEZ ALIENTA A LOS MIEMBROS DE LA RED A ADAPTAR SUS MÉTODOS A LOS CONTEXTOS LOCALES Y LAS NECESIDADES DEL CLIENTE.

“The Networked Nonprofit”,
Stanford Social Innovation Review,
primavera del 2008

Líderes miembros de la red de WWB: Con sus propias palabras

“[WWB] crea vínculos entre las instituciones locales e internacionales mediante la promoción de asociaciones, y una visión y misión en común”.

—Humaira Islam, Fundadora y Directora Ejecutiva de Shakti Foundation for Disadvantaged Women (Bangladesh)

“WWB nos permitió operar dentro de nuestra cultura predominante y del marco legal vigente, pero nos aportó tecnología y conocimientos con los que, de otro modo, no habríamos contado”.

—Mercedes Canalda, Presidenta de Banco ADOPEM (República Dominicana)

“Nos gusta pensar que contamos con el apoyo de WWB, y ustedes están siempre presentes para ayudarnos”.

—Mathias Katamba, Director Ejecutivo de Finance Trust (Uganda)

“[WWB] hizo que ASA fuera visible; de lo contrario, nadie nos habría conocido”.

—Shafiqul Haque Choudhury, Presidente de ASA (Bangladesh)



CREAR NUEVAS MANERAS DE OFRECER SERVICIOS BANCARIOS A LAS PERSONAS DE BAJOS INGRESOS

Productos y asistencia técnica

Hace más de 30 años, las microfinanzas comenzaron a partir de la sencilla idea de prestar pequeñas cantidades de dinero a grupos de emprendedores de bajos ingresos, en su mayoría mujeres. A medida que la industria y sus clientes maduraron, las instituciones de microfinanzas (MFI) han ofrecido una variedad más amplia de productos para brindar una mejor cobertura de las necesidades de los clientes existentes y llegar a nuevos clientes. Aprovechando la vasta experiencia adquirida durante muchos años en la innovación de productos, WWB continúa ayudando a nuestras instituciones miembros a introducir nuevos productos, como los préstamos individuales, productos de ahorro, préstamos para viviendas y seguros. También les brindamos asesoramiento en el proceso de formalización para convertirse en instituciones financieras reguladas y les ayudamos a tener acceso a capital local e internacional para financiar el crecimiento.

WWB comprende que los productos financieros no son “un producto único que se adapta a todas las necesidades”. Las mujeres, como las personas responsables de la salud y la seguridad de sus familias,

tienen necesidades financieras diferentes a las de los hombres. Ampliar la oferta de productos financieros disponible para las mujeres de bajos ingresos permite a los proveedores de microfinanzas cumplir con una doble misión: crecer en forma rentable y, al mismo tiempo, continuar aliviando la pobreza.

PRÉSTAMOS INDIVIDUALES

Los préstamos individuales, a diferencia de los préstamos grupales tradicionales, permiten el otorgamiento de préstamos más grandes y flexibles para los clientes orientados al crecimiento y permite a las MFI llegar a nuevos clientes y diversificar sus carteras de préstamos. WWB brinda asistencia a los miembros de nuestra red con respecto al diseño y la implementación de productos de préstamos individuales, que incluye la metodología de clasificación del crédito de WWB.

AHORRO

Los productos de ahorro ayudan a las personas de bajos ingresos a aumentar los activos y alcanzar metas a largo plazo, autonomía y seguridad financiera. Dado que las mujeres son, por lo general, responsables del ahorro en los hogares de bajos ingresos, los productos deben ser diseñados para satisfacer sus necesidades, motivaciones y comportamientos financieros específicos. WWB brinda orientación a nuestras instituciones miembros con respecto al diseño y la implementación de productos de ahorro.

FINANZAS RURALES

Las finanzas rurales, en especial los préstamos agrícolas, aún son un territorio relativamente inexplorado para el desarrollo de las finanzas a nivel global. La falta de infraestructura, los mercados distantes, las técnicas agrícolas inadecuadas, la

“[Mi marido] está muy enfermo, y comencé a pensar que, si muere, podré arreglármelas con mis cinco hijos porque, por lo menos, obtendré un pequeño ingreso a través del alquiler”. —Cliente miembro de la red de WWB

volatilidad de los precios y el clima impredecible aumentan los riesgos y los costos de expandir los servicios financieros en las áreas rurales. Las MFI interesadas en los pequeños agricultores también enfrentan desafíos para comprender el flujo de fondos variable de los hogares rurales, y para estimar su capacidad de pago. WWB trabaja con nuestras instituciones miembros para expandirse sustancialmente en los mercados rurales.

PRÉSTAMOS PARA VIVIENDA

La mayoría de las personas de bajos ingresos no pueden acceder a una vivienda propia. Sin embargo, se considera que ser propietario de una vivienda es algo muy importante pues permite contar con un medio de seguridad para la vejez: una vivienda no es solo un activo valioso, es también un medio para generar ingresos por alquiler. Dado que es más probable que las mujeres envíen o pierdan sus activos en un divorcio, contar con una vivienda propia es especialmente importante para ellas. WWB está trabajando con los miembros de nuestra red para introducir préstamos para vivienda y mejoras en la vivienda, que tradicionalmente no han estado disponibles para las mujeres de bajos ingresos.

SEGURO DE SALUD

Si bien algunas MFI proporcionan una amplia variedad de productos de seguro, la mayoría aún ofrece únicamente seguros de vida y por discapacidad. Solo el 3 % de las pólizas de microseguros de todo el mundo cubren cuidados de la salud. Prácticamente no existen seguros que cubran los gastos de parto. WWB está trabajando con los miembros de nuestra red para ayudarles a colaborar con las compañías de seguro para diseñar microseguros de salud rentables.

FORMALIZACIÓN

La formalización, también conocida como transformación, es el proceso mediante el cual las

NOTA DESTACADA: VIVIENDA

Colombia

En el 2007, WWB trabajó con dos miembros colombianos de la red, CMM Bogotá y CMM Medellín, para implementar programas de préstamos para vivienda.

En Colombia, como en todo el mundo, las personas de bajos ingresos construyen o mejoran sus viviendas gradualmente. Por este motivo, WWB trabajó con CMM Bogotá y CMM Medellín para introducir préstamos para mejoras de la vivienda diseñados según las capacidades de pago de los clientes de bajos ingresos. Los montos de los préstamos varían de US\$ 3,000 a US\$ 5,000 y cubren ampliaciones de vivienda y mejoras de la vivienda, incluido el acceso a los sistemas de agua, electricidad y alcantarillas.

Además de ayudar a mejorar el estándar de vida y la situación económica de las familias de bajos ingresos, los préstamos para mejoras de la vivienda son una ventaja estratégica para las MFI. De manera coherente con las metas de sostenibilidad a largo plazo de la red de WWB, los préstamos para mejoras de la vivienda brindan a las MFI participantes la oportunidad de desarrollar y fortalecer las relaciones con los clientes, diversificar sus carteras de préstamos y diferenciarse de sus competidores. Además de contribuir al desarrollo de productos de préstamo para viviendas e implementar metodologías de préstamo, WWB ayudó a ambas instituciones colombianas con el desarrollo de manuales y políticas de préstamo para préstamos para viviendas, y con la capacitación de los oficiales de crédito. WWB continuará brindando asesoramiento a CMM Bogotá y a CMM Medellín para asegurar que se proporcionen préstamos para viviendas a emprendedores de bajos ingresos, en forma exitosa.

Una cliente —imagen a continuación— usó su préstamo para vivienda para hacer mejoras en su propiedad.



EN PRIMER PLANO: AUMENTO DE LOS ACTIVOS

Kashf Foundation, Pakistán

Kashf Foundation, creada en 1996 y miembro de la red de WWB desde el 2001, proporciona servicios de microfinanzas en 22 distritos de Pakistán. De sus 300,000 clientes, el 96% son mujeres y el 87% tienen un ingreso disponible de menos de US\$ 2 diarios.

En un principio, Kashf ofrecía cuentas con libreta de ahorros; sin embargo, el producto era subutilizado, y las cuentas mantenían saldos promedio bajos. En el 2007, Kashf solicitó ayuda a WWB para volver a diseñar sus productos de ahorro.

WWB llevó a cabo una investigación de mercado para comprender los patrones y deseos de ahorro de los clientes de Kashf. Como resultado, WWB determinó que, al igual que las mujeres de todo el mundo, las pakistaníes ahorran para acontecimientos del ciclo de vida, tales como el nacimiento, la educación o el casamiento de sus hijos, las emergencias de salud y la vivienda. Si bien los hombres tienden a invertir dinero en sus negocios, las mujeres son más propensas a ahorrar debido a sus roles de género como personas que cuidan a otras, y a la necesidad de mitigar los riesgos, incluidos el de enviudar o divorciarse. La investigación de WWB también determinó los atributos específicos que valorarían las mujeres pakistaníes, como la proximidad de la sucursal, que es especialmente importante en una sociedad donde la movilidad de las mujeres es restringida. Otro atributo deseable es la confidencialidad: las mujeres no quieren hacer depósitos de ahorro en reuniones de préstamos grupales, para no verse obligadas a compartirlos con sus vecinos o familiares. Las mujeres quieren activos que puedan considerar propios; una cuenta de ahorros confidencial les brinda una medida de seguridad y autonomía.

WWB llegó a la conclusión de que las mujeres de bajos ingresos en Pakistán son ahorradoras prodigiosas, pero la flexibilidad es sumamente importante para ellas. A las clientas de Kashf les agrada la idea de tener una cuenta de ahorros para un compromiso específico en las que depositan una determinada cantidad de dinero durante un plazo y para una meta predeterminados, como la educación de los hijos. Con la ayuda de WWB, Kashf ha desarrollado estos y otros productos de ahorro —algunos de los cuales pueden llegar a tener un componente combinable— que satisfacen las necesidades de flexibilidad, confidencialidad y comodidad de las mujeres.

Fotografía: Matthieu Paley, Kashf Foundation



MFI pasan de ser organizaciones sin fines de lucro a ser instituciones financieras reguladas. Si bien la mayoría de las MFI se fundaron para responder a la incapacidad del sector de servicios financieros formal de atender a clientes de bajos ingresos, existe una tendencia inconfundible hacia la formalización en la industria de las microfinanzas actual, la cual está registrando un rápido crecimiento. La formalización propicia el crecimiento al brindar a las MFI un mayor acceso al financiamiento comercial. También posibilita la diversificación de productos, lo cual permite a las MFI movilizar los depósitos de clientes y ofrecer productos de ahorro que en la mayoría de los países pueden ser ofrecidos solo por instituciones financieras reguladas.

Aproximadamente un tercio de los miembros de la red de WWB son instituciones financieras formales, y otro tercio intenta transformarse en el término de los próximos tres años. WWB apoya a los miembros de nuestra red que eligen formalizarse, proporcionándoles asesoramiento, asistencia técnica y, en algunos casos, participación accionaria.

El proveedor de servicios financieros elegido por las mujeres

La mayoría de las personas de bajos ingresos del mundo son mujeres, que brindan sustento para sí mismas y sus familias a través de pequeñas actividades empresariales de manufactura, comercio o servicios. A fin de prestar servicios de manera más efectiva a estos clientes y contrarrestar la tendencia del porcentaje cada vez menor de prestatarios y líderes mujeres dentro de la industria, en WWB hemos formulado una estrategia integral para asegurar que los miembros de nuestra red se conviertan en el “proveedor de servicios financieros elegido por las mujeres” en sus respectivos mercados. En primer lugar, en WWB ayudamos a nuestras instituciones



miembros a diseñar e implementar productos y estrategias de marketing para maximizar el impacto en las finanzas del hogar y empoderar a las mujeres. También trabajamos con miembros de la red para asegurar que el personal y los líderes reflejen la diversidad de la base de clientes de cada organización, incluida una fuerte representación de mujeres en todos los niveles de la organización.

La profunda comprensión de WWB del mercado de las mujeres se basa en una investigación de género original sobre las maneras en que las funciones y responsabilidades de las mujeres tienen un impacto en las decisiones de gasto, ahorro e inversión en los hogares de bajos ingresos. Esta investigación se realiza teniendo en cuenta dos metas: mejorar la competitividad de los miembros de nuestra red y mejorar su impacto en los clientes a los que prestan

servicios. La base de este trabajo son las innovadoras series de estudios de género de WWB, que han llevado a realizar modificaciones en los productos, como las siguientes:

- Simplificación de los trámites de préstamo y los requisitos para financiamiento, que tienen en cuenta los niveles menores de alfabetización de las mujeres en muchos países;
- Productos financieros concentrados en las necesidades del ciclo de vida de las mujeres, incluida la maternidad;
- Cambios en el diseño de las sucursales de la MFI para tener en cuenta a las mujeres con hijos pequeños;
- Los préstamos para viviendas en los que se debe incluir a las mujeres en el título de la propiedad para que el hogar pueda recibir un préstamo.

EN PRIMER PLANO: AMPLIAR EL ACCESO PARA CLIENTES RURALES



Fotografía: Angeli Kolhatkar

Banco ADOPEM, República Dominicana

Aproximadamente el 75% de los pobres del mundo viven en áreas rurales; sin embargo, para la mayoría de ellos el acceso a los servicios financieros es reducido o nulo. Reconociendo esta necesidad, WWB se asoció con Banco ADOPEM para diseñar un producto de préstamo

rural. ADOPEM tiene una red nacional de 21 sucursales que prestan servicios a más de 60,000 clientes, una cartera vigente de US\$ 21 millones, y varios tipos de productos de crédito y ahorro. Sin embargo, ingresar en el mercado rural requiere nuevas metodologías de evaluación para comprender y mitigar los riesgos agrícolas; ADOPEM solicitó la ayuda de WWB para hacer frente a este desafío.

WWB y ADOPEM evaluaron tres regiones agrícolas para determinar el área con el mayor potencial de éxito en este programa piloto. Se eligió la región en las inmediaciones de la ciudad de La Vega porque la mayoría de las granjas son pequeñas o medianas, el suelo es rico y llano, y el 30 por ciento de los agricultores tienen acceso al riego. La ciudad también está conectada con los mercados locales e internacionales. Juntos, ADOPEM y WWB desarrollaron un instrumento para evaluar el riesgo crediticio de los agricultores individuales y diseñaron un producto de préstamo adecuado. Actualmente ADOPEM está expandiendo su producto de préstamo rural a ciudades secundarias, aquellas con poblaciones con menos de 50,000 habitantes y fuertes vínculos con las áreas rurales.

Los servicios financieros, cuando efectivamente existen en las áreas rurales, apuntan en su mayoría a los hombres, que se encargan de los cultivos que generan ingresos. Las mujeres, por otra parte, tienden a encargarse de los cultivos o la cría de animales para consumo del hogar. A fin de desarrollar enfoques financieros rurales que beneficien a las mujeres, WWB llevará a cabo un estudio de género en la República Dominicana. WWB también intenta expandir nuestro trabajo financiero rural a otros miembros de la red.

Un mercado cambiante

En los primeros días de la industria de las microfinanzas, el enfoque primario de las instituciones de microfinanzas era desarrollar operaciones crediticias sólidas. En los últimos años, sin embargo, las organizaciones enfrentan una competencia cada vez más feroz y una demanda de productos diversificados por parte de los clientes. En este mercado cambiante, las MFI han comenzado a reconocer que pueden beneficiarse con las técnicas de marketing que se emplean tradicionalmente en el sector privado.

El marketing permite a las MFI retener los clientes actuales y llegar a nuevos clientes. Además, WWB ha determinado que el marketing puede ser una poderosa herramienta para alentar y empoderar a las mujeres de negocios. Dos estrategias de marketing son especialmente importantes en este esfuerzo: el desarrollo de marca y la atención al cliente.

DESARROLLO DE MARCA

WWB ha sido pionera en el desarrollo de posiciones de marca que distinguen a las mujeres como emprendedoras y reconocen la contribución de las mujeres a los hogares y a las economías. Las marcas concentradas en las mujeres reconocen públicamente los esfuerzos de las mujeres de negocios, elevan su posición en sus comunidades y diferencian a las MFI en sus respectivos mercados. Frente a la respuesta altamente positiva de las clientas a estas campañas, WWB considera que el marketing social puede ser un paso importante hacia el empoderamiento de las mujeres a través de las microfinanzas. Según Arije al Amad, Gerente General de Microfund for Women, que lanzó en Jordania una marca centrada en las mujeres, “las mujeres nos dicen: ‘Ustedes nos dieron poder con esta campaña’. Están orgullosas. Microfund les hace sentir que son importantes”.

SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

Los proveedores de microfinanzas son conscientes, desde hace mucho tiempo, de que sus clientes son su mayor activo. Para satisfacer a los clientes, una institución debe cumplir con sus expectativas y cubrir sus necesidades. Sin embargo, para que los clientes se sientan plenamente *satisfechos*, una institución tiene que superar sus expectativas. Tratar a los clientes con respeto, darles la información necesaria para que tomen decisiones informadas y ofrecerles entornos de sucursales propicios para sus necesidades puede afectar su elección de proveedor de servicios financieros. El principio del respeto es muy importante para las mujeres de bajos ingresos, dado que a menudo, es la primera vez que tratan con una institución financiera formal. La investigación cuantitativa de WWB sobre satisfacción del cliente ha ayudado a nuestras instituciones miembros a brindar un servicio al cliente superior.

CONCIENCIA DE GÉNERO

Por lo general, el personal de atención al público tiene las mismas actitudes arraigadas respecto del género que las comunidades en las que prestan servicios; por ejemplo, es posible que limiten los montos de los préstamos que se otorgan a mujeres porque piensan que las mujeres no son buenas para los negocios. La capacitación para crear conciencia es fundamental para internalizar la posición de una marca centrada en las mujeres. WWB crea conciencia de género con los miembros de nuestra red, ya sea mediante sesiones de capacitación separadas o incorporándola en la capacitación de servicio al cliente.

DATOS CLAVE DE PRODUCTOS Y ASISTENCIA TÉCNICA

En el 2007, Women's World Banking:

- **Brindó asistencia a miembros de la red para diversificar sus productos financieros** con el fin de llegar a más microemprendedores;
- **Introdujo los préstamos individuales** en Shakti (Bangladesh), GAWFA (Gambia), CECM (Burundi) y Muthoot (India);
- **Mejóro la capacidad de préstamos individuales** en Kashf (Pakistán), SHARE (India) y MFW (Jordania);
- **Llevó a cabo una investigación pionera** con Kashf (Pakistán) para comprender los patrones de ahorro y las preferencias de productos de los clientes;
- **Implementó un producto de ahorro voluntario** en PADME (Benín);
- **Realizó una prueba piloto de microseguro de salud** que incluyó la cobertura de maternidad, con MFW (Jordania);
- **Diseñó un programa de préstamos rurales** con Banco ADOPEM (República Dominicana);
- **Llevó a cabo un estudio de factibilidad** para CMM Bogotá y CMM Medellín sobre formalización para convertirse en instituciones bancarias reguladas. Como resultado, las dos organizaciones decidieron fusionar sus operaciones y convertirse en una sola institución formalizada.

ALCANZAR LOS RESULTADOS FINANCIEROS DOBLES

Mercados de capitales y asesoramiento financiero

El notable crecimiento de la industria de las microfinanzas ha sido impulsado por la mayor participación de una amplia gama de proveedores de servicios financieros e inversionistas. En el pasado, la principal restricción al crecimiento de las instituciones de microfinanzas (MFI) fue el acceso insuficiente al financiamiento. Las MFI en todo el mundo, cada vez en mayor medida, han generado rendimientos financieros atractivos mediante la prestación de servicios al mercado de bajos ingresos, lo que las hace más interesantes para los inversionistas. Actualmente, uno de los desafíos clave de la industria es colocar fondos en MFI listas para recibir las inversiones.

En los últimos dos años, la cartera de préstamos promedio de los miembros de la red de WWB aumentó alrededor

de un 40%. A fin de posibilitar este crecimiento, WWB proporciona servicios de asesoramiento e intermediación para ayudar a las MFI a desarrollar fuentes diversificadas de fondos comerciales, identificar socios de inversión adecuados y negociar con dichos inversionistas para alcanzar términos óptimos.

Incurción en los mercados de capitales

WWB trabaja junto con miembros de la red que recorren los mercados de capitales locales e internacionales para desarrollar estrategias de financiamiento, analizar la estructura de capital y evaluar los fundamentos y la viabilidad de los negocios propuestos en el mercado de capitales. En todo este trabajo, destacamos el valor de los mercados de capitales como fuente de grandes montos de capital a

largo plazo con términos competitivos y como medio para desarrollar una nueva base de inversionistas.

En el 2001, la *Conferencia sobre Microfinanzas y los Mercados de Capitales* (Microfinance and the Capital Markets Conference) de WWB fue el primer foro de la industria que atendió a las necesidades tanto de MFI en busca de capital y conocimientos de los mercados financieros como a inversionistas internacionales en busca de conocimientos de la industria y formas de invertir en microfinanzas. Además de esta conferencia anual en Nueva York, WWB también celebra talleres de mercados de capitales regionales de menor dimensión. En mayo del 2007, WWB realizó un taller de mercado de capitales de tres días en Karachi, Pakistán, a pedido de la Pakistan Microfinance Network. Entre los participantes de la conferencia se encontraba el personal de las MFI líderes de Pakistán y Afganistán, así como otros profesionales de las microfinanzas de ambos países.

Administración de riesgos financieros

Los bancos y las MFI, por su propia naturaleza, deben tomar riesgos. Las instituciones financieras

“Los foros como [la *Conferencia sobre Microfinanzas y los Mercados de Capitales* de WWB] ayudan a los inversionistas y a las MFI a desarrollar una herramienta esencial para crear asociaciones exitosas: un idioma común”.

—Mary Ellen Iskenderian, Presidenta de WWB



CONFERENCIA AFRICANA SOBRE LA ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS FINANCIEROS

En abril, Citi y WWB se asociaron con la Asociación de Instituciones de Microfinanzas de Uganda (Association of Microfinance Institutions of Uganda, AMFIU) para realizar un taller sobre administración de riesgos financieros para MFIs en Kampala, Uganda. El taller se centró en ayudar a las MFIs del este de África a desarrollar estrategias y sistemas claros sobre administración de riesgos financieros a fin de mantener la rentabilidad y aumentar el acceso al capital comercial. Los temas incluyeron la gestión de la liquidez, una simulación del Comité de Activos y Pasivos del Consejo, y la gestión de tasas de interés.

Entre los participantes se encontraban 30 profesionales de las microfinanzas de 15 MFIs reglamentadas y no reglamentadas de Uganda, Kenia y Tanzania, así como representantes de la división de microfinanzas del Bank of Uganda. El evento celebrado en Kampala fue el séptimo taller realizado a través de la colaboración entre WWB y Citi. El taller usó la guía práctica paso a paso de WWB: *Kit de Herramientas para Desarrollar una Política de Administración de Riesgos Financieros (Toolkit for Developing Financial Risk Management Policy)*.

ASESORAMIENTO FINANCIERO: FUNBODEM, BOLIVIA

La industria de las microfinanzas en Bolivia es competitiva: la legislación favorable combinada con una elevada tasa de pobreza (64%) y una numerosa fuerza laboral informal crean un clima favorable para las instituciones financieras que ofrecen préstamos pequeños a emprendedores. FUNBODEM (Fundación Boliviana para el Desarrollo de la Mujer), que es miembro de la red boliviana de WWB, tiene su sede en Santa Cruz, la ciudad más grande y comercialmente próspera del país. FUNBODEM es única entre las instituciones de microfinanzas bolivianas en cuanto a que presta servicios solo a mujeres. En el 2006, la ayuda prestada por WWB en materia de planificación estratégica, reorganización y capacitación de personal contribuyó a que FUNBODEM lograra un crecimiento de cartera del 35%, una cifra admirable dada la clientela específica de la organización y su dimensión relativamente reducida con relación al competitivo entorno de microfinanzas que existe en Santa Cruz y sus alrededores. No obstante, quedó claro que, a fin de continuar su expansión en el 2007 y en el futuro, FUNBODEM necesitaría tener acceso a fondos adicionales de inversionistas comerciales.

En el 2007, en WWB trabajamos en estrecha colaboración con FUNBODEM para obtener financiamiento comercial de inversionistas internacionales. Después de conocer a muchos posibles inversionistas en la *Conferencia sobre Microfinanzas y los Mercados de Capitales* de WWB, FUNBODEM comenzó las negociaciones con un fondo de microfinanzas con sede en Maryland. El personal de WWB ayudó a FUNBODEM a revisar el contrato de préstamo y aconsejó al equipo de gerencia respecto de las estrategias de negociación. En agosto del 2007, FUNBODEM y el inversionista celebraron un contrato de préstamo a tres años por US\$ 750,000. Hacia fines del 2007, en WWB trabajamos para implementar una garantía de préstamo de WWB a fin de garantizar el primer préstamo comercial de FUNBODEM otorgado por un banco boliviano. Esperamos finalizar esta transacción durante el segundo trimestre del 2008.

Con la continua ayuda estratégica y organizacional de WWB, FUNBODEM creció un 50% en el 2007; nuestro trabajo de intermediación proporcionó el financiamiento para respaldar esta expansión. FUNBODEM abrió dos nuevas sucursales en el 2007 y planea continuar su expansión abriendo sucursales en otras provincias de Bolivia en las que existe una sustancial demanda insatisfecha de servicios de microfinanzas. En WWB seguiremos apoyando a FUNBODEM con consejos estratégicos, capacitación de personal y expansión de sucursales.

bien administradas comprenden, monitorean y mitigan estos riesgos. En WWB trabajamos con miembros de la red para cuantificar y administrar los riesgos financieros que enfrentan las MFI, incluidos riesgos en materia de liquidez, tasas de interés y tipos de cambio, a fin de asegurar que las MFI continúen siendo instituciones sostenibles y rentables en el futuro, que satisfagan las necesidades en materia de préstamos y ahorros de sus clientes.

Aproximadamente el 70% de la totalidad del capital externo actualmente otorgado en préstamo a MFI está expresado en divisa fuerte que provocará riesgos significativos en materia de tipo de cambio a MFI

si no se aplican técnicas de cobertura adecuadas. Si una MFI toma préstamos en divisa fuerte (como dólares estadounidenses o euros), pero otorga préstamos a sus clientes en divisa local, la diferencia en divisas resultante significa que las ganancias de la institución están sujetas al riesgo de que se produzcan fluctuaciones en el tipo de cambio.

En el 2004, Women's World Banking publicó uno de los primeros ensayos que llaman la atención hacia los riesgos inherentes a la toma de préstamos en moneda fuerte para una MFI. El ensayo recomienda una serie de estrategias para mitigar riesgos cambiarios, resume la volatilidad del tipo de cambio, explica la mecánica

de este riesgo y describe determinadas estrategias de cobertura. El ensayo que publicamos posteriormente en octubre del 2007, *From Dollar to Dinar: the Rise of Local Currency Lending and Hedging in Microfinance* (Del dólar al dinar: el surgimiento de los préstamos en divisa local y de la cobertura en las microfinanzas), destaca innovaciones de inversionistas internacionales a través de la creación de mecanismos de préstamo a MFI en moneda local y de MFI que, cada vez en mayor medida, usan técnicas de cobertura para mitigar la exposición al riesgo.

Al reconocer que pocas MFI tienen políticas de administración de riesgos formales, WWB desarrolló un taller y un curso en formato electrónico para comprender la administración de riesgos financieros. El taller enseña a gerentes de MFI a concentrarse en la administración de activos y pasivos, así como a pensar holísticamente en el desarrollo de productos. En el 2005, WWB y Citi comenzaron a ofrecer estos talleres de administración de riesgos. Hacia fines del 2007, un total de 213 participantes de 105 MFI habían recibido capacitación.

Dado que hubo una demanda mayor de la capacitación que la que podría proporcionarse, en WWB ampliamos nuestra iniciativa de administración de riesgos financieros mediante la incorporación de un taller de capacitación de instructores. El taller, que fue creado para instructores de redes de microfinanzas, instituciones de capacitación sin fines de lucro y consultores, enseña a los participantes a usar herramientas desarrolladas por WWB y Citi para ayudar a los instructores a generar sistemas de administración de riesgos financieros. En el 2007, se realizaron los primeros dos talleres de capacitación de instructores junto con las redes de política Sa-Dhan y Small Enterprise Education and Promotion, en Nueva Delhi, India y Washington, DC, respectivamente.

EN PRIMER PLANO: CONFERENCIA DE WWB

Quinta Conferencia Anual sobre Mercados de Capitales Globales de WWB

La conferencia sobre mercados de capitales globales de WWB, que se celebró del 16 al 17 de enero del 2007 en la ciudad de Nueva York, contó con más de 200 participantes y fue organizada en colaboración con Goldman Sachs Global Markets Institute. La conferencia, titulada *Microfinanzas y los Mercados de Capitales: Un Intercambio Global (Microfinance and the Capital Markets: a Global Exchange)*, reunió a inversionistas internacionales, gerentes de microfinanzas y otros profesionales de la industria para centrarse en el desarrollo de capacidad para las MFI en los mercados de capitales y en establecer nuevas conexiones de financiamiento entre las MFI y los inversionistas internacionales.

“El evento tuvo muchísimo éxito”, afirmó Mary Ellen Iskenderian, presidenta y Directora Ejecutiva de WWB. “Los profesionales de las microfinanzas aumentaron significativamente sus conocimientos de los mercados de capitales y de los requisitos de los inversionistas institucionales, y los inversionistas aprendieron mucho acerca de la viabilidad (y los riesgos) de la clase de inversión que constituyen las microfinanzas. Si bien en una época eran dos conceptos con una separación marcada, están uniéndose rápidamente a medida que el crecimiento de las microfinanzas atrae grandes cantidades de capital de inversión”.

Suzanne Nora Johnson, ex Vicepresidenta de Goldman Sachs' Global Markets Institute y miembro del Consejo de FWWB, inauguró la conferencia y pidió a los participantes que recordaran que las mujeres tienen la clave para aliviar la pobreza. El primer día, se hicieron presentaciones sobre el desarrollo y el estado actual de los mercados de capitales, y sobre el proceso de implementación de transacciones de mercados de capitales para las MFI. El segundo día, los participantes pusieron en práctica estas lecciones con la simulación de una “presentación de bonos frente a inversionistas” en la que cuatro MFI presentaron propuestas de transacciones con bonos ante un panel de inversionistas institucionales de alto nivel. “El ejercicio”, escribió *The Wall Street Journal*, “fue diseñado para capacitar a compañías pequeñas de diferentes partes del mundo a vender sus casos a inversionistas. Por primera vez, las MFI tienen que aprender a conseguir dinero de inversionistas locales e internacionales. Están puliendo sus habilidades para presentar los factores clave de sus organizaciones, las estructuras de gerencia, las estrategias de crecimiento e, incluso, los riesgos que enfrentan”.

Luego de la simulación de la presentación de bonos frente a inversionistas, el panel de inversionistas hizo la crítica de las presentaciones y ofreció valiosos conocimientos sobre las perspectivas de los inversionistas institucionales.

“Esperamos que este evento haya fomentado una comunicación más profunda entre los mundos del capital de inversión y las microfinanzas”, observó la Sra. Iskenderian en el momento del cierre. “Ahora debemos tomar lo que hemos aprendido en Wall Street y ponerlo en práctica para ayudar a las MFI a prestar mejores servicios a emprendedores de bajos ingresos”.



Fotografía: Marc Brown

EN PRIMER PLANO: PROGRAMAS DE WWB

Programa ampliado de garantías de préstamos

La misión original de WWB era “eliminar una de las formas de discriminación contra la mujer más dominantes del mundo desarrollado y en desarrollo: la denegación del acceso igualitario a los mercados de crédito”. Una de las formas principales de cumplir con esta misión era el programa de garantías de préstamos de WWB que comenzó en 1980. La primera garantía de préstamo fue otorgada a FWWB Colombia.

El programa de garantías de préstamos continúa siendo una forma efectiva de apoyar el empoderamiento económico de las mujeres. El programa actual ayuda a poner capital local a disposición de instituciones de microfinanzas (MFI) a través de un mecanismo de garantía según el cual WWB emite una carta de crédito contingente respaldada por un banco calificado con grado de inversión de los EE. UU. a un banco comercial del mercado local de la MFI. A su vez, el banco local proporciona por lo menos el doble del monto de la garantía a la MFI en un préstamo en divisa local. Por lo tanto, el programa permite que los miembros de la red de WWB obtengan líneas de crédito sustancialmente mayores en divisa local, a un costo mínimo. El programa de garantías de préstamos de WWB también es una forma efectiva de colaborar con otros actores de la industria de las microfinanzas: una garantía de préstamo “sindicada” otorgada por varios inversionistas, incluida WWB, puede poner a disposición de la MFI una cantidad de crédito aún mayor.

En el 2007, el Consejo de WWB aprobó modificaciones al programa de garantías de préstamos: el monto de la garantía de préstamo máxima se incrementó más del doble hasta alcanzar los US\$ 500,000 y el vencimiento máximo de la garantía se extendió de uno a dos años. El programa de garantías de préstamos de WWB ofrece precios competitivos en relación con otras garantías de préstamo y es una herramienta efectiva para ayudar a nuestras instituciones miembros a diversificar su financiamiento y a crear registros crediticios en sus mercados locales.



Intermediación y asesoramiento

En WWB ofrecemos un programa de garantías de préstamos para mejorar la posibilidad de las MFI de recibir préstamos de bancos comerciales locales. En el 2007, ampliamos este programa a fin de incluir montos de garantía mayores y con vencimientos más extendidos, y garantías renovadas con términos mejorados para dos miembros de la red. Asimismo, en el 2007, ayudamos a movilizar préstamos para seis miembros de la red de, aproximadamente, US\$ 7 millones de financiamiento en moneda local. También formamos una alianza estratégica con Morgan Stanley que, a pesar de la turbulencia en los mercados, logró conseguir financiamiento por un valor de US\$ 15 millones en moneda local para dos miembros de la red de WWB. Este nuevo financiamiento fue importante no solo debido a las grandes dimensiones de los préstamos y su denominación en divisa local, sino también debido a que el proceso indicó un nuevo interés en las microfinanzas por parte de los inversionistas, específicamente de Emerging Markets Debt Fund administrado por Morgan Stanley Investment Management (MSIM).

Invertir en la misión

El compromiso de larga data de WWB con la ampliación de los activos, la participación y el poder de las mujeres de bajos ingresos es más importante que nunca dado que el sector de las microfinanzas madura y los miembros de nuestra red se enfrentan a nuevas tensiones entre su misión social y sus objetivos comerciales.

A fin de maximizar el potencial de crecimiento y ofrecer nuevos productos, es decir, ahorros, diversos miembros de la red de WWB están convirtiéndose en instituciones financieras privadas y reguladas. A medida que se conviertan en instituciones de

propiedad privada, deberán reunir capital de accionistas externos. El personal de WWB ayuda a los miembros de nuestra red a analizar sus objetivos institucionales y sus metas de estructura de capital a largo plazo, y los aconseja sobre cómo asegurar la alineación de los objetivos de los inversionistas con sus prioridades de microfinanzas y sobre cómo intentar obtener “un doble resultado”, es decir, rendimientos tanto sociales como financieros. También ofrecemos ayuda a las MFI sobre cómo preparar planes de negocios, coordinar reuniones de inversionistas y revisar documentos legales clave para las inversiones.

En el 2007, el Consejo de Administración de WWB aprobó el lanzamiento de un fondo de capital social para permitir que WWB proporcione capital social a miembros de la red que reúnen los requisitos y que se han convertido o están convirtiéndose en instituciones financieras reguladas. El Fondo de Capital Social de WWB ayudará a estas instituciones miembros a crecer y a diversificar los servicios financieros que prestan a sus clientes. En muchos casos, el fondo permitirá que WWB consiga puestos en los directorios de dichas instituciones, a fin de actuar como su voz de la conciencia para respaldar un enfoque continuo en la ayuda a los pobres, especialmente a las mujeres.

DATOS CLAVE DE MERCADOS DE CAPITALES Y ASESORAMIENTO FINANCIERO

En el 2007, Women's World Banking:

- **Renovó dos garantías de préstamo** para miembros con términos mejorados, lo que les otorgó un mayor acceso a capital en divisa local para su expansión (las dos garantías son apalancadas tres veces por los bancos locales respectivos);
- **Ayudó a movilizar préstamos** para seis miembros, lo que les otorgó, aproximadamente, US\$ 7 millones en nuevo financiamiento en divisa local;
- **Formó una alianza estratégica de colaboración con Morgan Stanley** para proporcionar financiamiento en divisa local a nueve miembros de la red. Si bien las condiciones turbulentas del mercado de crédito impidieron que la transacción se celebrara, Morgan Stanley y WWB lograron conseguir financiamiento alternativo en moneda local para dos MFI por un total equivalente a US\$ 15 millones;
- **Capacitó a gerentes de MFI en administración de riesgos financieros**, incluidos cuatro eventos de capacitación realizados junto con Citi (en África, la India, América Latina y Washington, DC);
- **Incorporó dos talleres de capacitación de instructores**, en asociación con las redes de política Sa-Dhan en la India y SEEP en Washington, DC, lo que permitió que el taller fuera realizado por instructores de administración de riesgos financieros certificados a nivel internacional.

TRABAJAR JUNTOS PARA CONSTRUIR INSTITUCIONES SÓLIDAS

Gerencia de la red y relaciones

En Women's World Banking trabajamos directamente con los miembros de nuestra red para ayudarlos a aumentar su alcance, eficiencia y rentabilidad. El equipo de gerentes de relaciones de WWB es esencial para alcanzar esta meta. Los gerentes de relaciones, que son profesionales de las microfinanzas experimentados que sirven como el punto principal de contacto con los miembros de la red, analizan sus operaciones, su solidez financiera, el contexto de sus políticas y el entorno competitivo a fin de ayudarlos a priorizar necesidades, formular estrategias e implementar cambios. En el caso de las instituciones de microfinanzas (MFI) que están en las primeras etapas del desarrollo, en WWB trabajamos en una forma intensiva y práctica para generar capacidad operativa y organizacional básica. A las

organizaciones que hayan alcanzado un alto nivel de capacidad institucional, les ofrecemos servicios técnicos más especializados.

Los gerentes de relaciones de WWB trabajan para formar lazos sólidos con nuestros miembros individuales de la red a la vez que mantienen y fortalecen el rol de “asesor confiable” sobre el que se basan todos los demás servicios prestados a la institución. A continuación, se describen las áreas de participación de los gerentes de relaciones.

Planificación estratégica

WWB proporciona un servicio de revisión y diagnóstico estratégico para miembros de la red: evalúa los desafíos que puede enfrentar la organización, identifica sus necesidades, agrega perspectivas del

mercado y comparte las mejores prácticas de toda la red y la industria. Todos los años, los gerentes de relaciones de WWB trabajan para desarrollar un plan de acción conjunto con los miembros de la red y para proporcionar asesoramiento estratégico continuo.

Prestación de servicios

El gerente de relaciones ayuda a priorizar las necesidades de los miembros de la red y sienta las bases para los aportes de WWB que incluyen el desarrollo de productos, ayuda con mercados de capitales o financiamiento, conocimientos sobre marketing y clientes, y desarrollo de liderazgo.

Intermediarios en las relaciones

Los gerentes de relaciones también actúan como intermediarios de relaciones y ayudan a miembros de la red a tener acceso a conocimientos y a recursos financieros y no financieros externos. Además, mantenemos conocimientos históricos y actuales del entorno competitivo en que opera cada miembro de la red y ayudamos a establecer conexiones con líderes financieros y de la industria en cada país. En WWB

“[WWB] aportó sabiduría, orientación, asesoramiento y proporcionó una plataforma para las nuevas ideas globales. Les pedimos que nos permitan recurrir a ustedes al dar los próximos pasos en nuestra transformación, puesto que cuentan con sabiduría y profundos conocimientos en temas relacionados”.

también coordinamos intercambios entre pares para fomentar el aprendizaje mutuo y la colaboración con pares a nivel global, especialmente en lo que respecta a otros miembros de la red.

Dirección y efectividad de la organización

En WWB ayudamos a las MFI a fortalecer su estructura de directorio y gerencia compartiendo mejores prácticas y desarrollando herramientas de autoevaluación y monitoreo de desempeño y, luego, trabajando con la gerencia a fin de implementar los cambios necesarios. En WWB también ayudamos a que las MFI creen capacidad desarrollando una estrategia integral de recursos humanos, y facilitando el desarrollo de la gerencia y los programas de capacitación para gerentes.

Asesoramiento y recomendación de políticas

En WWB usamos nuestro poder como red para convocar a distintas partes interesadas y generar consenso en materia de cambios de política que eliminen las barreras a la prestación de servicios financieros a las personas de bajos ingresos. En WWB hemos trabajado con líderes de la red y otros actores clave para lograr cambios de políticas concretos en países tan diversos como Colombia, Rusia, India, Filipinas, Kenia y Uganda.

EN PRIMER PLANO EN MATERIA DE POLÍTICA: KENIA Presión sobre el gobierno para la aprobación de reglamentaciones claras sobre formalización

Mientras apoyábamos el proceso de formalización del miembro de la red KWFT (Kenia), WWB pudo sumar su voz a la de MFI keniatas líderes para presionar a funcionarios del gobierno para que aprobaran y publicaran las reglamentaciones que

EN PRIMER PLANO: ACELERACIÓN DEL CRECIMIENTO

Banco da Família, Brasil

Banco da Família es miembro de la red de WWB desde el 2003. Fue fundado en 1998 con la misión de aliviar la pobreza en la ciudad de Lages, en el sur de Brasil. El crecimiento de las microfinanzas en Brasil ha sido lento en comparación con el desarrollo del sector a nivel internacional. Si bien las microfinanzas abarcan poco menos de 300,000 hogares brasileños, 59 millones viven por debajo de la línea de pobreza. Los servicios de asesoramiento de WWB ayudaron a Banco da Família a reconocer la importancia del crecimiento para la sostenibilidad institucional y a desarrollar estrategias de crecimiento como parte de su plan de cinco años.

Después de que el Consejo y la gerencia se fijaran el objetivo de expansión, en WWB ayudamos a la institución a ver de qué forma podía encarar el crecimiento y a diseñar una nueva estructura organizacional que respaldara este crecimiento. Una barrera que encontraban para llegar a nuevos clientes era que la institución exigía a las personas que solicitaban préstamos que presentaran varios garantes. En WWB coordinamos una visita para el gerente general y el gerente de crédito de Banco da Família para que intercambiaran conocimientos con nuestro miembro de la red colombiana CMM Medellín, donde pudieron obtener experiencia práctica sobre análisis de crédito y recuperación de préstamos. Con la colaboración de WWB, Banco da Família implementó un programa piloto para ofrecer préstamos de US\$ 250 sin garantes. En WWB también trabajamos con la organización para capacitar a analistas de crédito y gerentes intermedios y mejorar la tecnología de crédito.

Antes del final del 2007, la clientela de Banco da Família llegó a ser más del doble.

En WWB continuamos brindando asesoramiento a Banco da Família para asegurar el éxito de su nuevo plan estratégico. También estamos ayudando a la organización a desarrollar su capacidad y sistemas internos para que absorba unos 20,000 clientes nuevos. Banco da Família tiene planeado seguir expandiéndose y está trabajando con WWB a fin de delinear las estrategias para extender sus operaciones en todo el sur de Brasil.



EN PRIMER PLANO: ASOCIACIÓN CON FELABAN



La Federación Latinoamericana de Bancos (FELABAN) es una red regional de bancos líder compuesta por más de 600 bancos comerciales e instituciones. En el 2003, WWB y FELABAN firmaron una alianza estratégica para promover el ingreso de bancos latinoamericanos en las microfinanzas. La alianza está respaldada activamente por la experiencia y los recursos de GNBI y la red central de WWB, y promueve la realización de seminarios, publicaciones e intercambios de aprendizaje nacionales y regionales para compartir innovaciones y mejores prácticas. **Como resultado, varios nuevos minoristas y mayoristas están ofreciendo cuentas de ahorro, líneas de crédito mayoristas y otros servicios financieros básicos orientados a la población de menores recursos en toda América Latina.**

Más de 400 representantes de bancos han participado en talleres, reuniones y seminarios organizados por WWB y FELABAN. En el 2007, WWB, FELABAN y la Asociación de Bancos de México organizaron en forma conjunta un foro para representantes de 40 bancos mexicanos interesados en ingresar en el mercado de las microfinanzas. También en el 2007, WWB y FELABAN organizaron en forma conjunta con el Banco Interamericano de Desarrollo y la Asociación de Supervisores Bancarios de las Américas un *Seminario regional sobre reglamentación y supervisión en microfinanzas*. En el seminario, Economist Intelligence Unit lanzó *Microscopio: el entorno de negocios para las microfinanzas en América Latina*, una tarjeta de puntajes que mide el entorno de negocios para las microfinanzas en 15 países latinoamericanos.

En WWB estamos usando los conocimientos obtenidos a través de esta asociación en otras regiones del mundo para fomentar el ingreso responsable de los bancos en las microfinanzas.

guían las MFI keniatas en la formalización. Si bien el proyecto de ley del sector de las microfinanzas de Kenia se convirtió en ley en el 2006, las pautas para cumplirla siguen siendo poco claras. En el 2007, en WWB ayudamos a elaborar un acuerdo preliminar para el Banco Central y el Secretario Permanente del Ministerio de Finanzas para asegurar que se aprobaran y publicaran las reglamentaciones necesarias para la formalización. La perspectiva, la experiencia y la credibilidad a nivel global de WWB para ayudar a miembros de la red a formalizarse constituyeron ventajas importantes en este proceso.

El ingreso de los bancos en las microfinanzas

WWB ha sido una de las primeras organizaciones en promover el ingreso de los bancos comerciales en el sector de las microfinanzas. Al reconocer que los bancos tienen muchas fortalezas que son necesarias en el sector de las microfinanzas —redes de distribución amplias, ofertas de múltiples productos y sistemas de información gerencial sólidos—, WWB comenzó, en 1999, a investigar los obstáculos para que los bancos ingresaran en las microfinanzas. En WWB reunimos gerentes generales de bancos y de instituciones de microfinanzas en un intercambio de aprendizaje y, en el 2001, formamos la Red Global para la Innovación Bancaria (Global Network for Banking Innovation, GNBI). Estos 16 bancos minoristas y 8 bancos mayoristas e instituciones especializadas provenientes de 14 países fueron elegidos por sus enfoques innovadores en materia de microfinanzas y por su predisposición para compartir sus experiencias y prácticas. Al compartir sus innovaciones en el sector de las microfinanzas y sus conocimientos sobre servicios para clientes de bajos ingresos directamente de profesionales y expertos de la industria, la GNBI se ha puesto a la vanguardia del esfuerzo de atraer a bancos comerciales y a otros participantes

no tradicionales al sector de las microfinanzas. Los miembros de la GNBI son un grupo diverso, compuesto por entidades que van desde gigantes comerciales como Cití, Deutsche Bank e ICICI Bank, el segundo banco más importante de la India, hasta Financiera Interfisa, una entidad financiera de Paraguay. Cada uno de los miembros de la GNBI es una institución regulada sólida y respetada que ha asumido el compromiso de incrementar el acceso de clientes de bajos ingresos a productos y servicios financieros. Los miembros de la GNBI han demostrado que las microfinanzas son rentables, y que los bancos y las MFI tienen innovaciones y conocimientos para compartir.

PRÉSTAMOS INDIVIDUALES EN MUTHOOT FINCORP, INDIA

En el 2007, en WWB pusimos en marcha una asociación estratégica con Muthoot Fincorp, una compañía financiera no bancaria (non-banking financial company, NBFC) líder del sur de la India, que recurrió a WWB para implementar micropréstamos en sus sucursales. Esta metodología de préstamos, conocida con el nombre de préstamos basados en la valoración o préstamos individuales, apunta a cubrir el “segmento intermedio”, es decir, la numerosa cantidad de emprendedores de bajos ingresos que buscan préstamos más grandes de los que existen en el mercado para los emprendedores más pobres a través de instituciones de microfinanzas que otorgan préstamos grupales, pero que no reciben préstamos de bancos. Sobre la base del exitoso trabajo logrado con la introducción de los préstamos individuales con miembros de la red de WWB en la región, en WWB ayudamos a Muthoot a comprender las necesidades de estos posibles clientes y a diseñar productos de préstamos adecuados.

Antes de asociarse a WWB, el principal producto de Muthoot eran los préstamos otorgados con garantía de oro, que se utilizan principalmente para consumo o emergencias, más que para financiar el crecimiento de un negocio. El nuevo producto de préstamo individual de Muthoot se basa en un análisis de flujo de fondos y está dirigido a los clientes que tienen una empresa con capacidad para pagar los gastos de vivienda y generar suficientes utilidades para reinvertirlas en la empresa. Al satisfacer la gran demanda no cubierta por los préstamos individuales por parte de los emprendedores de bajos ingresos en toda la India, Muthoot tendrá un impacto significativo sobre el alivio de la pobreza en la India.

Además de la introducción de otros nuevos productos, en WWB apoyamos a nuestras instituciones miembros y socios estratégicos en el diseño y la implementación de préstamos individuales. Las instituciones que ofrecen este producto a menudo enfrentan desafíos importantes en la implementación, lo que requiere ajustar la estructura y la cultura de la organización, contratar personal más capacitado y mejorar las habilidades de administración. En WWB ayudamos a Muthoot durante el proceso de diseño e implementación, que incluyó: realizar investigaciones de clientes, diseñar el producto e incrementar la capacidad institucional; desarrollar un programa piloto; capacitar a la gerencia para ofrecer el producto y monitorear y evaluar el programa.

80 ejecutivos bancarios y expertos en microfinanzas de 15 países para compartir innovaciones y mejores prácticas en la prestación de servicios financieros a microemprendedores.

PERFIL DEL PAÍS: INDIA

Estrategia de expansión de WWB

Se estima que en la India 75 millones de hogares viven por debajo o apenas por encima de la línea de pobreza, y que más del 80% de estas personas no pueden acceder al crédito a tasas razonables. Si bien existen más de 1,000 instituciones de microfinanzas en todo el país que otorgan préstamos de menos de US\$ 200 —generalmente utilizando el modelo de préstamo grupal—, hay un gran número de microemprendedores que necesitan préstamos más grandes, pero no cuentan con los medios para obtenerlos. En WWB estamos cubriendo la brecha llegando a emprendedores que buscan préstamos para microempresas de US\$ 200 a 3,000 y que actualmente no son ofrecidos por bancos ni MFI.

En el 2007, en WWB priorizamos la expansión dentro de los países que tienen grandes poblaciones de bajos ingresos y sectores de microfinanzas subdesarrollados. La India es un lugar natural para esta estrategia de expansión debido a nuestra larga trayectoria de trabajo para desarrollar la capacidad de nuestros actuales miembros de la red en la India, que son reconocidos como líderes en el sector. Al hacer uso de nuestros conocimientos al introducir los programas de préstamos individuales, la expansión de WWB en la India ha creado nuevas asociaciones con proveedores de servicios financieros que anteriormente ofrecían solo préstamos grupales o que están considerando ingresar en el sector de las microfinanzas. Una vez que se desarrolle la plataforma de préstamos individuales, también ayudaremos a evaluar la demanda de otros productos, entre los cuales se incluyen préstamos

EN PRIMER PLANO: FORTALECIMIENTO DE INSTITUCIONES DIRIGIDAS POR MUJERES

Janashakthi en Sri Lanka

La Federación de Desarrollo de Mujeres (Women's Development Federation), comúnmente conocida como Janashakthi ("el poder del pueblo"), es una organización de base dirigida por mujeres que opera en el distrito de Hambantota de Sri Lanka, una de las regiones más pobres y menos desarrolladas del país. Fundada en 1989, y miembro de la red de WWB desde 1999, Janashakthi brinda servicios a más de 60,000 clientes pobres, en su mayoría mujeres de zonas rurales, ofreciendo préstamos para producción agrícola, empresas pequeñas, vivienda y emergencias, y también para ahorros y seguros. Janashakthi también ofrece programas de nutrición materno-infantil, cuidados para niños, cuidados para personas mayores y otros servicios sociales.

La estructura de Janashakthi es única entre las MFI, ya que sus líderes son sus propios clientes. Elegidas a través de un proceso democrático que comienza a nivel de la aldea, estas mujeres líderes no tienen capacitación financiera formal, pero son microemprendedoras capaces. Vivir y trabajar con otras clientas de Janashakthi permite a las líderes tener un conocimiento sin precedentes de las necesidades de la organización y de su clientela. Al desarrollar gerentes y directoras entre las clientas, Janashakthi fomenta, simultáneamente, el liderazgo de las mujeres y su empoderamiento económico.

En el 2002, la cartera de Janashakthi en riesgo alcanzó un pico de más del 42%, lo que representaba una seria amenaza para su futuro. Como respuesta, en WWB trabajamos con Janashakthi para idear una estrategia innovadora para el control de la morosidad. La experiencia global de WWB en el desarrollo de procesos, herramientas y monitoreo sirvieron de complemento para el conocimiento y la visión de Janashakthi. A través de esta asociación, se logró un diseño de una estrategia exitosa para mejorar significativamente la calidad de la cartera, lo que permitió reducir la cartera en riesgo a tan solo el 5% en el 2005.

En el 2007, en WWB continuamos nuestro trabajo con Janashakthi ofreciendo un programa de capacitación para el directorio sobre funciones y responsabilidades, mediante el cual se incorporaron modificaciones al estatuto de la organización.

En WWB también comenzamos a realizar un análisis a fin de prepararnos para el próximo trabajo que llevaremos a cabo con Janashakthi para mejorar la efectividad de la organización.



para viviendas, cuentas de ahorro y pensiones.

A través de esta ampliación de trabajo en la India, en WWB ayudaremos a las instituciones financieras a comprender mejor las necesidades de los clientes de préstamos individuales, especialmente aquellos en áreas urbanas. La gran mayoría de los préstamos de microfinanzas en la India están diseñados para alcanzar a los sectores rurales pobres; sin embargo, más de 20 millones de emprendedores de bajos ingresos viven en las zonas urbanas de la India, y muy pocos tienen acceso a servicios financieros. La estrategia de WWB también hace hincapié en la integración de los productos, lo que permitirá asegurar que la institución tenga la capacidad para brindar una oferta de productos más amplia.

A través de nuestra expansión en la India, en WWB incrementaremos la cantidad de emprendedoras de bajos ingresos que tienen acceso a servicios financieros y mejoraremos la capacidad de las instituciones financieras para poder ofrecer servicios a millones de posibles clientes de préstamos individuales.

WWB da la bienvenida a nuevos miembros de a la red

En el 2007, en WWB añadimos dos nuevos miembros a la red: Enda Inter-Arabe en Túnez y Spandana en la India.

ENDA INTER-ARABE

Enda Inter-Arabe comenzó a otorgar micropréstamos en Túnez en 1995 y a brindar servicios no financieros a sus clientes. Enda ofrece préstamos grupales e individuales y recientemente introdujo varios nuevos productos, tales como un préstamo para educación, un préstamo para mejoras de la vivienda y un préstamo para cría de ganado. Enda es la única MFI en Túnez que sigue las mejores prácticas de microfinanzas internacionalmente reconocidas.

Enda ha llegado a más de 96,000 clientes, de los cuales el 80% son mujeres, y ha otorgado préstamos por más de US\$ 135 millones, con préstamos promedio de US\$ 350.

“Las microfinanzas son relativamente nuevas en el mundo árabe. Sin embargo, las instituciones de microfinanzas en América Latina y Asia tienen una trayectoria mucho más amplia. Queríamos formar parte de la red de WWB porque queríamos compartir nuestras ideas y aprender de ellos”.

—Essma Ben Hamida,
Codirectora de Enda Inter-Arabe

SPANDANA

Spandana es la institución de microfinanzas más importante de la India en términos de prestatarios activos y la segunda en términos de cartera vigente, US\$ 90 millones. Spandana también es la organización de microfinanzas dirigida por mujeres más grande del mundo, con un alcance de casi un 1 millón de prestatarios. Actualmente tiene 350 sucursales, y el 96.5% de sus clientes son mujeres.

Spandana fue fundada en 1992 como una sociedad para promover la salud de las mujeres y los niños, la alimentación, la seguridad de los alimentos, las actividades de riego y otras actividades no financieras, e inició sus operaciones de microfinanzas en 1998. En la actualidad, Spandana proporciona a sus clientes un conjunto diversificado y flexible de seis productos de préstamos para microempresas y, además, préstamos para salud y educación, y seguros. Un préstamo promedio de Spandana es de US\$ 98.

“No queremos reinventar nada; más bien, observamos y analizamos las experiencias de otros. Creemos que tenemos esta oportunidad gracias a nuestra asociación con WWB”.

—Padmaja Reddy,
Directora Gerente de Spandana

DATOS CLAVE DE LA RED Y DE LA GERENCIA DE RELACIONES

En el 2007, en Women's World Banking:

- **Apoyamos a CECM** (Burundi) en la evaluación de la capacidad de sus sistemas de información gerencial para apoyar el crecimiento de la organización;
- **Ayudamos a GAWFA** (Gambia) a establecer un comité de dirección del directorio;
- **Continuamos el trabajo con los directorios de FWWB India y NWTF** (Filipinas) para desarrollar iniciativas de sucesión en el directorio;
- **Mejoramos los sistemas de gestión de desempeño** en tres miembros de la red —FWWB India, Finance Trust (Uganda) y GAWFA (Gambia)— con el fin de mejorar su capacidad para implementar estrategias de expansión y alcanzar sus objetivos de crecimiento;
- **Ayudamos a Africa Microfinance Network a desarrollar elementos clave de su plan estratégico**, incluida una estrategia de financiamiento nueva, y brindamos asistencia en su conferencia anual;
- **Organizamos una capacitación con la Pakistan Microfinance Network** para gerentes de microfinanzas sobre estrategias para tener acceso a fondos comerciales;
- **Establecimos estrategias para el ingreso exitoso de los bancos en** las microfinanzas para la Asociación de Bancos de México junto con la Federación Latinoamericana de Bancos, el Banco Interamericano de Desarrollo y la Corporación Financiera de los Andes.

DANDO RIENDA SUELTA AL PODER INHERENTE A LAS MUJERES

El liderazgo de la mujer y el intercambio de conocimientos

Si bien la industria de las microfinanzas ha sido testigo de un enorme crecimiento y objeto de atención internacional en la última década, ha habido una desalentadora tendencia decreciente en el porcentaje de mujeres en puestos de gerencia y liderazgo. En WWB hemos asumido el compromiso de mantener el liderazgo de las mujeres en la industria y de desarrollar la próxima generación de líderes. El Programa de Desarrollo de Mujeres Líderes (Women's Leadership Development Program) de WWB trabaja para lograr el avance de las mujeres como líderes en microfinanzas en todo el mundo, puesto que las mujeres líderes constituyen poderosos modelos para las mujeres a las que prestan servicio y que en WWB estamos comprometidos con el empoderamiento de las mujeres.

En muchas partes del mundo, la ocupación de puestos de autoridad por parte de mujeres es un fenómeno relativamente nuevo y los obstáculos que las ejecutivas enfrentan pueden ser formidables. A fin de agudizar sus aptitudes de liderazgo y enseñarles cómo ser líderes más fuertes y efectivas en sus organizaciones, en WWB reunimos a las mujeres gerentes de microfinanzas para participar de un curso de desarrollo de liderazgo de cinco días sumamente participativo. El *Taller de Mujeres Líderes* (Women in Leadership Workshop), codiseñado con Wharton Center for Leadership and Change Management de la University of Pennsylvania, brinda a estas mujeres la oportunidad de analizar su impacto y desarrollar metas de liderazgo. También se proporciona a las participantes acceso a los aclamados talleres de mejores

“Verdaderamente fue un honor y un privilegio para mí hablar con el destacado grupo de mujeres que reunieron. Encontré inspiración en lo que hacen, en lo que representan para nosotros en todo el mundo y en sus excelentes preguntas. Felicito a WWB por organizar este excelente programa”.

—Carla Harris, Directora Gerente de Morgan Stanley Investment Management, disertante del *Taller de Mujeres Líderes* del 2007

Alianzas estratégicas

Para maximizar nuestro impacto, celebramos alianzas estratégicas con socios clave. La relación, que beneficia a ambas partes, puede permitir que WWB proporcione un producto o servicio necesario de manera más eficaz a los miembros de nuestra red y que el socio colaborador cumpla con su misión de responsabilidad social corporativa.

Una alianza clave para WWB es con Wharton Center for Leadership and Change Management de la University of Pennsylvania. En WWB, debido a nuestra preocupación por la cantidad decreciente de mujeres gerentes en instituciones de microfinanzas, comenzamos un Programa de Liderazgo para Mujeres en el 2006. El eje del programa es un taller anual, auspiciado junto con Wharton, para enseñar aptitudes de liderazgo a mujeres gerentes de nivel medio y de nivel sénior de los miembros de la red central de WWB. El personal docente de Wharton prestó su ayuda para diseñar el plan de estudios y liderar el taller de cinco días.

En WWB también hemos celebrado alianzas estratégicas, entre otros, con Citi, ING, White & Case, y FELABAN.

EN PRIMER PLANO: TALLER DE MUJERES LÍDERES

Shazia Kamal: en sus propias palabras

Shazia Kamal de Kashf Foundation (Pakistán) recibió un Premio al Liderazgo de las Mujeres 2007 de Financial Women's Association. Como resultado, asistió al segundo encuentro anual del Taller de Mujeres Líderes de WWB en julio del 2007. Diez meses después, describe cómo aplicó lo aprendido durante el taller.

Desde que asistí al taller, se han producido muchos cambios en términos del panorama político de mi país y también para Kashf en Karachi.

De las 8 sucursales que yo administraba en julio del 2007, pasamos a tener 22 unidades, y aumentamos nuestra cobertura en un 300%. ¡A fin de año teníamos 29,000 clientes! Fue un trabajo maratónico con enormes desafíos porque la situación política creó descontento y dificultó nuestras operaciones. Experimentamos una rotación más alta de la habitual, y retener al personal femenino se tornó un desafío aún mayor.

Tras asistir al taller estaba convencida de que la conformación de una red y la interacción constante realmente atraería y retendría al personal femenino. Me propuse visitar a cada una de las mujeres y tratar las cuestiones con ellas de manera individual, además de reunirme con ellas una vez al mes para charlar con una taza de té de por medio. También me propuse hacer un ejercicio de aprendizaje cruzado y contarles experiencias compartidas en otras áreas.

Las gerentes y yo hemos desarrollado una estrecha relación, ellas han asumido un mayor compromiso con Kashf. Esto seguramente fue consecuencia del taller de WWB que me ayudó a flexibilizar mi estilo de gestión y contribuyó a mi desarrollo personal. Me he vuelto más tolerante y paciente.

Mi mayor logro ha sido el desarrollo de una gerente de sucursal en particular, que se incorporó a mi equipo en el 2006 y se ha convertido en la primera gerente de área en Karachi. Me he comprometido a desarrollar a nuestras mujeres para que sean modelos de conducta sólidos en una comunidad que considera que las mujeres son débiles e indefensas; quiero desterrar este mito para siempre de la mente y los sentimientos de nuestro pueblo. **Las mujeres deben ver a otras mujeres asumiendo un papel activo en la sociedad; de lo contrario, seguirán a la sombra de los hombres. Las mujeres líderes ofrecen un modelo de conducta.**



prácticas de WWB, a foros de políticas y a intercambios globales diseñados para brindar a las mujeres líderes la oportunidad de construir redes internacionales.

Aprender a través de la red

Talleres

Los talleres de WWB brindan una exposición inmediata e interactiva a cuestiones oportunas de microfinanzas. Estos talleres reúnen a los miembros de la red para intercambiar experiencias; también participan los expertos de WWB en servicios de productos. Los temas del Taller —que incluyeron diversificación de productos, administración de riesgos financieros, finanzas rurales y micropensiones— se basaron en los pedidos de los miembros de la red. Los talleres están diseñados para brindar apoyo y para aumentar la mejora del desempeño entre los miembros de la red participantes y, por lo general, se integran con asistencia técnica en desarrollo de productos.

Los talleres de WWB brindan a los miembros de la red una exposición valiosa a otros líderes en microfinanzas, oportunidades para darse a conocer, oportunidades para aprender y conformar redes, perspectivas globales y, cuando resulta pertinente, apoyo para la mejora del rendimiento.

Intercambios entre pares

Los intercambios entre pares in situ son medios poderosos y prácticos por los cuales los profesionales de las microfinanzas pueden aprender directamente de sus pares a través de visitas a sus instituciones. WWB actúa como intermediario en estos intercambios entre miembros de la red en busca de conocimientos prácticos sobre temas específicos y otros miembros

DATOS CLAVE DEL TALLER 2007

9 talleres, 725 participantes. El 100% de los asistentes calificaron al taller con un puntaje de 4, como mínimo, en una escala de 5.

TALLER	¿QUIÉN?	¿POR QUÉ?
FORO SOBRE MERCADOS DE CAPITALES Del 16 al 18 de enero del 2007	Quinto foro anual organizado conjuntamente con Goldman Sachs Cantidad de participantes: 183	Ayudar a los miembros de la red a aprender sobre capital comercial y a tener acceso a este
TALLER SOBRE FINANZAS RURALES Del 21 al 23 de febrero del 2007	<i>Taller sobre Finanzas Rurales: estrategias para Ofrecer Servicios Sostenibles</i> Cantidad de participantes: 73 de 18 países	Compartir las mejores prácticas e innovaciones entre los proveedores, actores de la cadena de valor, distribuidores de aportes para la agricultura y bancos
NEGOCIAR EL ACCESO AL FINANCIAMIENTO COMERCIAL Y LOS MERCADOS DE CAPITALES Del 10 al 12 de mayo del 2007	Capacitación organizada conjuntamente con Pakistan Microfinance Network, realizada en Karachi, Pakistán Cantidad de participantes: 29	Mejorar la comprensión de los mercados de capitales locales e internacionales, y aprender estrategias para acceder a fondos comerciales
FORO DE BANQUEROS MEXICANOS 17 de mayo del 2007	<i>El Camino al Éxito: responder a las Necesidades de la Mayoría</i> , patrocinado conjuntamente por ABM, CAF, IDB-MIF, FOMIN y FELABAN Cantidad de participantes: 103	Cambiar la concepción que tienen los bancos mexicanos respecto del mercado de las microfinanzas, y desarrollar lazos con los líderes de la industria en América Latina
ENCUENTRO DE GNBI Del 18 al 19 de junio del 2007	Cuarto encuentro de la Red Global para la Innovación Bancaria en Microfinanzas Cantidad de participantes: 90	Destacar las innovaciones en microfinanzas que han llevado a un aumento de la cantidad de clientes y ofertas de productos, a la vez que se reducen los costos para los bancos comerciales
TALLER DE MUJERES LÍDERES Del 16 al 20 de julio del 2007	Segundo taller anual, patrocinado conjuntamente por el Wharton Center for Leadership and Change Management y Accenture Cantidad de participantes: 33	Crear y desarrollar la generación de mujeres líderes presente y futura en la red de WWB
FORO DE SUPERVISIÓN Y REGULACIÓN EN MICROFINANZAS 2 de octubre del 2007	Foro organizado conjuntamente con ASBA, CAF, FELABAN e IDB Cantidad de participantes: 133	Aumentar la comprensión entre las autoridades de reglamentación de bancos y los profesionales de las microfinanzas con respecto a los regímenes de reglamentación para las microfinanzas
MEJORAR EL POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE LAS MFI A TRAVÉS DEL ANÁLISIS COMPETITIVO Del 4 al 6 de octubre del 2007	Capacitación organizada conjuntamente con FWFB India, realizada en Kolkata, India Cantidad de participantes: 17	Proporcionar a las MFI de alto desempeño de la India las herramientas y los marcos necesarios para asegurar un crecimiento a largo plazo exitoso
CAPACITACIÓN SOBRE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS FINANCIEROS Del 11 al 13 de abril del 2007 (Uganda) Del 20 al 22 de junio del 2007 (India) Del 29 al 31 de octubre del 2007 (EE. UU.)	Organizado conjuntamente con Citi. <i>Conferencia Africana sobre la Administración de Riesgos Financieros</i> presentada en conjunto con la Association of Microfinance Institutions en Uganda, celebrada en Kampala, Cantidad de participantes: 30; Capacitación de instructores, ofrecida en conjunto con Sa-Dhan, en Nueva Delhi, India, y SEEP en Washington, DC, Cantidad de participantes: 34	Aprovechar el taller de Citi/FRM de WWB brindando capacitación a los instructores de las redes de microfinanzas o de instituciones de capacitación sin fines de lucro

DATOS CLAVE DE LOS INTERCAMBIOS DEL 2007

7 intercambios con la participación de 11 miembros de la red y 8 personas que no son miembros de la red.

INTERCAMBIO	¿QUIÉN?	¿POR QUÉ?
INTERCAMBIO SOBRE FORMALIZACIÓN: DE MARRUECOS A PERÚ Del 11 al 16 de marzo del 2007	Tres instituciones marroquíes de microfinanzas, Al Amana, FONDEP y Zokoura a instituciones que incluyeron la organización Crédito de Arequipa, en Perú	Para las MFI marroquíes, que prestan servicios a más del 80% del sector de las microfinanzas en su país, explorar la factibilidad de convertirse en instituciones reguladas
CAPACITACIÓN DE BRASIL A COLOMBIA Del 2 al 20 de abril del 2007	Un nuevo gerente de sucursal central y gerente de crédito de Banco da Família (Brasil) a CMM Medellín (Colombia)	Adquirir experiencia directa sobre las funciones y habilidades de los analistas de crédito y de los gerentes de sucursal
INTERCAMBIO DE OPERACIONES: DE BANGLADESH A PAKISTÁN Del 2 al 4 de julio del 2007	De Shakti (Bangladesh) a Kashf (Pakistán)	Aprender acerca de la introducción de préstamos individuales
BANQUEROS DE SUDÁFRICA A COLOMBIA Del 4 al 6 de septiembre del 2007	De Wizzit Bank (Sudáfrica) a Banco Caja Social y FMM Bucaramanga (Colombia)	Comprender el potencial de la banca telefónica móvil en el contexto colombiano
INTERCAMBIO DE INNOVACIONES DE PRODUCTOS: DE UGANDA A GHANA Del 12 al 15 de noviembre del 2007	De Finance Trust (Uganda) a instituciones de microfinanzas en Ghana	Estudiar los diferentes enfoques sobre la movilización de ahorros
INTERCAMBIO DE LIDERAZGO DE MUJERES: BOGOTÁ, COLOMBIA Del 10 al 12 de diciembre del 2007	Siete participantes del Programa de Desarrollo de Mujeres Líderes (Women's Leadership Development Program) de ADOPEM (República Dominicana), FinComún (México) y CMM Bogotá (Colombia)	Proporcionar acceso a una amplia variedad de oportunidades de aprendizaje y exposición dentro y fuera de la red de WWB
INTERCAMBIO DE LIDERAZGO DE MUJERES: REPÚBLICA DOMINICANA Del 14 al 15 de diciembre del 2007	Siete participantes del Programa de Desarrollo de Mujeres Líderes (Women's Leadership Development Program) de ADOPEM (República Dominicana), FinComún (México) y CMM Bogotá (Colombia)	Proporcionar acceso a una amplia variedad de oportunidades de aprendizaje y exposición dentro y fuera de la red de WWB

“Realmente valoro haber podido escuchar presentaciones técnicas magníficas de Asia y América Latina que están fuera del alcance de nuestras actividades comerciales normales para mí y mis colegas africanos”.

—Participante del Taller sobre Finanzas Rurales de WWB, 2007

de la red o actores de la industria reconocidos como líderes en esos temas. Este enfoque práctico juega un papel fundamental en la educación de los miembros de nuestra red acerca de las innovaciones más recientes en microfinanzas.

Publicaciones

Las publicaciones de WWB son un componente esencial para compartir conocimientos tanto dentro de la red como con toda la industria. Las publicaciones de WWB difunden las experiencias y prácticas de los miembros de la red de WWB, lo cual les permite aprender del trabajo que hacen los demás. Estas se elaboran en colaboración con el equipo global de WWB, que aporta su experiencia e investigación y comparte productos y servicios innovadores con los miembros de nuestra red para ayudarles a prestar un mejor servicio a sus clientes.

ENTRE LAS PUBLICACIONES DEL 2007 SE INCLUYEN:

GUÍAS PRÁCTICAS

Introducing Voluntary Savings
(inglés, francés)

NOTAS DESTACADAS

From Dollar to Dinar: the Rise of Local Currency Lending and Hedging in Microfinance

Rural Finance for Small Farmers: An Integrated Approach



REPORTES

Marketing for Microfinance

Building Human Resources Capacity: Developing Competencies for Microfinance Institutions

INFORMES SOBRE INNOVACIONES

Governance Structure Factsheet

Informe sobre la Innovación de Banorte (español)

Informe sobre la Innovación de Citigroup (español)

CLIENTES DE LA RED DE WWB



CLIENTE EN PRIMER PLANO: MUKARRAM OTHMAN ASAD

Microfund for Women, Jordania

Mukarram Othman Asad de Amman, Jordania, ha realizado trabajos de bordado durante 20 años. Si bien tiene un gran talento para bordar, Mukarram prácticamente no podía costear los materiales y, por lo tanto, su trabajo no era más que un pasatiempo ocasional. Un día escuchó hablar sobre Microfund for Women (MFW). Como miembro de la red de WWB con sede en Amman, MFW invitó a Mukarram a unirse a un grupo de préstamos solidario en el distrito de Nazzal. Desde entonces ha tomado siete préstamos de entre 200 y 600 JD (US\$ 280 a 860) y ahora puede comprar los materiales que necesita para operar y desarrollar su negocio de bordado.

Mukarram cuenta con el apoyo de su grupo solidario, y MFW la alienta a participar en exhibiciones tales como las exposiciones JARA Street Market y Dead Sea Exhibition. Dichos encuentros la han ayudado a aumentar su clientela, que se desarrolla fundamentalmente por referencias, hasta llegar a incluir a compradores de los Estados Unidos.

Su trabajo es arduo —bordar una funda de almohada puede llevarle una semana—, pero el negocio de Mukarram le ha permitido brindarle una educación a su hija, que ahora es estudiante de tercer año en la Hashemite University de Jordania. Mukarram atribuye esta y otras mejoras en la situación de su familia a su negocio y al apoyo que ha recibido de MFW.

“Es muy difícil en el campo obtener préstamos de bancos grandes, hay demasiadas normas y formularios. Todos los días, agradezco primero al Señor y después al [Banco ADOPEM]”.

—Tempora Maldez de Santo



Tempora Maldez de Santo

Banco ADOPEM,
República Dominicana

Tempora Maldez de Santo, de República Dominicana, es una mujer muy directa que maneja las finanzas de la familia y tiene una pequeña

tienda de alimentos en uno de los vecindarios más pobres de la ciudad de Santo Domingo. Si bien su esposo trabaja como obrero de la construcción, Tempora es la principal fuente de sustento de sus hijos pequeños; y también es la ahorrista del hogar. Tempora le da a su esposo dinero, pero le exige que le devuelva lo que no gasta.

Tempora se mudó del campo a la ciudad hace cinco años; había sido una pequeña agricultora de café en circunstancias cada vez más difíciles. No había podido obtener un préstamo de un banco tradicional para apoyar su negocio y su área había sido especialmente afectada por una serie de tormentas perjudiciales que recientemente habían castigado la República Dominicana. Luego de una tormenta especialmente destructiva, Tempora vio que toda su cosecha había sido arrasada. Tras la desgracia de la tormenta, sufrió el robo de 800 kg de café almacenado.

Luego de estos eventos, Tempora y su familia se mudaron a la ciudad de Santo Domingo, donde ella descubrió los

servicios financieros que podría recibir del miembro de la red de WWB Banco ADOPEM. Con su sagacidad para los negocios y un préstamo inicial de ADOPEM, Tempora pudo empezar un negocio de alimentos. Desde entonces, ha tomado una serie de préstamos por un total de 80,000 pesos (US\$ 2,400) y su negocio está prosperando. Ha podido asegurar el bienestar de su familia, ampliar su negocio y costear mejoras de la vivienda esenciales, como un techo de cemento. Además de recibir préstamos, Tempora se ha beneficiado de los cursos de conocimientos financieros del Banco ADOPEM. En el futuro, con el continuo apoyo de ADOPEM, Tempora planea abrir una ferretería y darle empleo a su esposo.



Oyunchimeg Dendev

XacBank, Mongolia

Oyunchimeg Dendev es una costurera con cinco hijos de Ulan Bator, Mongolia. En 1995, dejó su trabajo con mala paga en una fábrica para comenzar un negocio de

confección en su hogar con una máquina de coser manual. Vendía sus productos en la calle dado que no podía costear el alquiler de un puesto en el mercado. En 1996, su esposo perdió su empleo y se unió a ella en su negocio. Sus hijos mayores también ayudaban, pero el negocio de Dendev no podía crecer sin la inversión necesaria para alquilar

un puesto de venta, contratar nuevos empleados o hacer compras esenciales como materiales al por mayor y máquinas de coser a motor.

Luego de cinco años de lucha, Dendev escuchó hablar de una institución financiera llamada XacBank, miembro de la Red Global para la Innovación Bancaria de WWB, que otorgaba pequeños préstamos a emprendedores de bajos ingresos. En el 2001, Dendev recibió un préstamo de MNT 200,000 (alrededor de US\$ 160) de XacBank y compró una segunda máquina de coser manual y materiales. Canceló este préstamo y tomó otro para comprar dos máquinas de coser a motor. Desde entonces, ha recibido 13 préstamos, el último de los cuales fue un préstamo de MNT 5 millones (alrededor de US\$ 4,000), así como orientación esencial sobre prácticas comerciales de asesores de XacBank.

Actualmente, su familia alquila cinco puestos en el mercado para vender sus productos, así como camisas y corbatas importadas. Durante las temporadas de mayor demanda, las ventas diarias de Dendev pueden alcanzar MNT 1 millón (alrededor de US\$ 800). En estas ocasiones, contrata ayudantes a quienes les enseña a coser, lo cual proporciona empleo temporal y capacitación a más de 15 jóvenes. Con los préstamos otorgados por XacBank, Dendev ha construido una ampliación en su casa como lugar de trabajo y ha comprado un automóvil para entregar sus productos. Gracias a su éxito comercial, ha visto a dos de sus hijos graduarse de las mejores universidades del país.

MIEMBROS DEL CONSEJO DE WWB

“Desde que soy miembro del consejo hace más de una década, he visto a miles de mujeres ganar la capacidad de asegurar el bienestar no solo de sus familias, sino también de todas sus comunidades. Por eso soy parte del Consejo de Administración de WWB”.

—Sylvia Fung Chin
Secretaria, Consejo de Administración

Consejo de Administración

Women’s World Banking es dirigida por un Consejo de Administración compuesto por 20 miembros que son líderes reconocidos en los ámbitos bancario, financiero, de negocios, legal, de organización comunitaria o de participación económica de las mujeres. Nueve de los miembros forman el Comité Ejecutivo y se reúnen trimestralmente en nombre de todo el Consejo para tomar decisiones respecto de políticas y estrategias.

Friends of WWB/USA, Inc.

Friends of WWB/USA, Inc. es una organización exenta de impuestos en virtud de la sección 501(c)(3) que recolecta donaciones de fundaciones, personas jurídicas, personas físicas y fuentes oficiales de los EE. UU. para respaldar la misión global de WWB.

CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN DE WWB

PRESIDENTA

Mercedes Canalda

Presidenta del Banco ADOPEM, República Dominicana

VICEPRESIDENTA

Inger Elisabeth Prebensen

Noruega

TESORERA

Mary Houghton

Presidenta de ShoreBank Corporation, EE. UU.

SECRETARIA

Sylvia Fung Chin

Socia de White & Case LLP, EE. UU.

Fouad Abdelmoumni

Director de Al Amana, Marruecos

Clara Serra de Akerman

Presidenta de la Fundación WWB Colombia

René Azokli

Director Ejecutivo de Association pour la Promotion et l'Appui au Développement des Micro-Entreprises (PADME), Benín

Patricia Barron

Directora Corporativa, EE. UU.

MIEMBRO HONORARIO DEL DIRECTORIO A

PERPETUIDAD

Ela Bhatt

Fundadora de FWB, SEWA Bank, India

K. Burke Dillon

Vicepresidenta Ejecutiva del Banco Interamericano de Desarrollo, Jubilada, EE. UU.

Ranjit Fernando

Ex Secretario del Ministerio de Políticas Industriales para el Desarrollo Empresarial, Promoción de Inversiones y Asuntos Constitucionales, Sri Lanka

Maricielo Glen de Tobón

Secretaria General de la Federación Latinoamericana de Bancos (FELABAN), Colombia

Marilou van Golstein Brouwers

Directora Gerente de Triodos Investment Management, Países Bajos

Mary Ellen Iskenderian

Presidenta y Directora Ejecutiva, Women's World Banking, EE. UU.

Humaira Islam

Fundadora y Directora Ejecutiva de Shakti Foundation for Disadvantaged Women, Bangladesh

Diana Medman

Presidenta del Directorio de Russian Women's Microfinance Network (RWMN), Rusia

Jennifer Riria

Directora Ejecutiva de Kenya Women Finance Trust (KWFT), Kenia

Connie I. Roveto

Presidenta de Cirenity Management, Canadá

Jayshree Vyas

Directora Gerente de SEWA Bank, India

MIEMBRO HONORARIO DEL DIRECTORIO A

PERPETUIDAD

Michaela Walsh

Presidenta Fundadora de Women's World Banking, EE. UU.

FRIENDS OF WWB/USA, INC. CONSEJO

PRESIDENTA

Gail Harrity

Directora Operativa del Museo de Arte de Filadelfia

TESORERA

Ann Partlow

Fundadora de Earthrise Capital

SECRETARIA

Elizabeth P. Munson

Presidenta de Rockefeller Trust Company

Carolee Friedlander

Fundadora de Carolee Designs

Lois D. Juliber

Vicepresidenta y Directora Operativa Jubilada de Colgate Palmolive

Ann Kaplan

Presidenta del Directorio de Circle Financial Group

Suzanne Nora Johnson

Directora General y Ex Vicepresidenta de Goldman Sachs Group, Inc.

Beth K. Roberts

Socia de Accenture

Michael Useem

Profesor de Administración y Director del Center for Leadership and Change Management, Wharton School, University of Pennsylvania

ESTADOS FINANCIEROS

Balance general

31 de diciembre del 2007

WOMEN'S WORLD BANKING está registrada en los Países Bajos como Stichting (Fundación) to Promote Women's World Banking.

Tanto el Balance general como el Estado de actividades contienen información financiera comparable al 31 de diciembre del 2006.

ACTIVO	2007	2006
Efectivo y equivalentes de efectivo	1,333,062	987,169
Neto de donaciones y contribuciones por cobrar	5,496,982	5,208,753
Inversiones	31,597,781	33,136,306
Otros activos	49,529	27,459
Participación en el activo neto de la organización de soporte	321,747	449,000
Muebles, equipos y mejoras a propiedades arrendadas, neto de depreciación y amortización acumuladas de \$235,044 y \$201,908 en el 2007 y el 2006, respectivamente	63,288	73,771
Total Activo	38,862,389	39,882,458
PASIVO Y ACTIVO NETO		
Pasivo		
Cuentas por pagar y gastos devengados	964,575	794,144
Otro pasivo	28,543	25,018
<i>Total pasivo</i>	<i>993,118</i>	<i>819,162</i>
Activo neto		
Disponible	8,657,170	9,214,201
De disponibilidad restringida temporalmente	5,365,139	6,034,363
Fondo de capital de disponibilidad restringida permanentemente - ingresos generalmente disponibles	23,846,962	23,814,732
<i>Total activo neto</i>	<i>37,869,271</i>	<i>39,063,296</i>
Total pasivo y activo neto	38,862,389	39,882,458

Estado de actividades

31 de diciembre del 2007



	Disponible	Disponibilidad restringida temporalmente	Disponibilidad restringida permanentemente	Total	
				2007	2006
ACTIVIDADES OPERATIVAS					
INGRESOS Y APOYO					
Donaciones y contribuciones	2,097,811	2,778,510	-	4,876,321	3,299,486
Contribuciones en especie	521,419	-	-	521,419	361,108
Contribuciones en especie de \$44,232 en el 2007 y de \$44,051 en el 2006	659,140	-	32,230	691,370	626,410
Variación en la participación de la organización de soporte	-	(127,253)	-	(127,253)	(930,080)
Ganancia por diferencia de cambio	100,208	-	-	100,208	70,397
Otros ingresos	100,692	-	-	100,692	75,224
Patrimonio neto liberado de restricciones	3,320,481	(3,320,481)	-	-	-
<i>Ingresos y apoyo totales</i>	<i>6,799,751</i>	<i>(669,224)</i>	<i>32,230</i>	<i>6,162,757</i>	<i>3,502,545</i>
GASTOS Y PÉRDIDAS					
Servicios de programa					
Programas de desarrollo institucional	2,741,110	-	-	2,741,110	2,673,268
Productos y servicios funcionales	3,750,499	-	-	3,750,499	3,767,280
<i>Servicios de programa totales</i>	<i>6,491,609</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>6,491,609</i>	<i>6,440,548</i>
Generales y administrativos	1,338,474	-	-	1,338,474	1,438,516
Recaudación de fondos	519,143	-	-	519,143	451,241
<i>Gastos totales</i>	<i>8,349,226</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>8,349,226</i>	<i>8,330,305</i>
PÉRDIDAS					
Provisión para donaciones incobrables por cobrar	90,614	-	-	90,614	-
<i>Total gastos y pérdidas</i>	<i>8,439,840</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>8,439,840</i>	<i>8,330,305</i>
<i>Variación en patrimonio neto por actividades operativas</i>	<i>(1,640,089)</i>	<i>(669,224)</i>	<i>32,230</i>	<i>(2,277,083)</i>	<i>(4,827,760)</i>
ACTIVIDADES NO OPERATIVAS					
Apreciación neta del valor razonable de las inversiones	1,194,070	-	-	1,194,070	3,658,368
Contribuciones a afiliadas	(111,012)	-	-	(111,012)	(296,108)
<i>Total actividades no operativas</i>	<i>1,083,058</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>1,083,058</i>	<i>3,362,260</i>
<i>Pérdida de patrimonio neto</i>	<i>(557,031)</i>	<i>(669,224)</i>	<i>32,230</i>	<i>(1,194,025)</i>	<i>(1,465,500)</i>
Patrimonio neto a principio de año	9,214,201	6,034,363	23,814,732	39,063,296	40,528,796
Patrimonio neto a fin de año	8,657,170	5,365,139	23,846,962	37,869,271	39,063,296

SOCIOS FUNDADORES Y CONTRIBUIDORES

FUNDACIONES Y COMPAÑÍAS

ABN-AMRO Foundation
Accenture Foundation
Citi Foundation
Deutsche Bank Americas Foundation
Developing World Markets
E.L. Rothschild LTD
Fondazione Maria Enrica (FEM Italia Onlus)
Ford Foundation
Goldman Sachs Global Markets Institute
Halloran Philanthropies
ING
JP Morgan Chase
Master Card Foundation
Morgan Stanley
Staples Inc.
Starr Foundation
Triodos Bank
UBS
Fundación de la ONU
Western Union Foundation
White & Case

ORGANISMOS BILATERALES Y MULTILATERALES

AECID, España
Appui Au Developpement Autonome (ADA)
Corporación Andina de Fomento (CAF)
DFID, Reino Unido
Ministerio de Asuntos Exteriores de Holanda
Banco Interamericano de Desarrollo
Corporación Financiera Internacional
Agencia Noruega para la Cooperación y el Desarrollo (NORAD)
Agencia Suiza para la Cooperación y el Desarrollo

PERSONAS

Anónimas (3)
Patricia Barron
Nancy Barry
Susan Boyd y Edward Sellers
Sylvia Fung Chin
Peggy Dulany Donor Advised Fund
Suzanne Frye
John y Polly Guth
Mary Houghton

\$521,000

Contribuciones en especie

\$100,000

Patrocinios

68%

de las contribuciones del 2007
provinieron de nuevos socios
fundadores

The Suzanne Nora Johnson & David G. Johnson Foundation
Esther Kruijver
Sarah Leshner
Mary Long
Nina McLemore
James y Barbara Moltz
Elizabeth P. Munson
Beth K. Roberts
Constance y Theodore Roosevelt
Connie I. Roveto
Cecily Selby
Laurel Sprigg
Michael Useem
Michaela Walsh

OTROS

Care USA
FELABAN
Financial Women's Association
FMO
Fundación WWB (FWWB) Colombia
Shakti Foundation for Disadvantaged Women
Stichting WWB Nederland



VALORES PRINCIPALES DE LA RED DE WWB

- **Las mujeres de bajos ingresos** tienen el poder inherente de ser emprendedoras y catalizadoras del cambio
- **Las microfinanzas** son un vehículo efectivo para construir servicios y sistemas financieros sostenibles para las personas de bajos ingresos
- **El liderazgo de las mujeres** en las instituciones de microfinanzas contribuye a lograr un desempeño general superior y a concentrarse en los problemas y las preocupaciones de las mujeres
- **La responsabilidad mutua** respecto de los resultados impulsa la excelencia y el impacto del desempeño
- **El compromiso con la transparencia y la buena dirección** es fundamental
- **Compartir conocimientos** y contribuir en forma colectiva a la innovación y el cambio de políticas fomentará la inclusión financiera



Women's World Banking

8 West 40th Street • New York, NY 10018

www.womensworldbanking.org • 212-768-8513