

WOMEN'S  
WORLD  
BANKING



INVIERTE

EN LA MUJER



TRANSFORMA

VIDAS

# CONTENIDO



16



14



16



5



4



27



6



29

Carta de la Presidenta	2
Carta de la Presidenta del Consejo	3
Acerca de Women's World Banking	4
Lo nuevo del 2008	10
Servicios de WWB	18
Estados financieros	30
Miembros del consejo de administración de WWB	32
Socios patrocinadores y contribuidores	34

## CRÉDITOS

Vicepresidenta de Recursos y Comunicaciones Globales	Sarita Gupta
Editora Ejecutiva	Julie Slama
Diseño	Kari Litzmann

## CARTA DE LA PRESIDENTA: MARY ELLEN ISKENDERIAN



El 2008 fue un año de cambios históricos y de logros dinámicos. Sin embargo, cuando en el futuro se escriba sobre el 2008, indudablemente se enfocarán en las señales de advertencia y en la caída del sistema financiero mundial en el cuarto trimestre. De manera similar, en el sector de las microfinanzas también se vio reflejado este doble

sentido de oportunidades y crisis. Más de US\$ 11 mil millones en capital ingresó al sector, con el cual proveedores pudieron llegar a más de 155 millones de clientes con una variedad más amplia de productos a través de canales de distribución más diversos. A pesar de estos progresos, a fin de año, la mayoría de las instituciones de microfinanzas (microfinance institution, IMF) revisaron las proyecciones de crecimiento hacia la baja ante los problemas de liquidez y las primeras señales de deterioro de la calidad de la cartera.

En Women's World Banking, al emprender nuestra estrategia para el período 2008-2010, empezamos tres iniciativas para ser la voz preeminente de las mujeres en el campo de las microfinanzas:

- **La comercialización y las mujeres:** la comercialización de las microfinanzas, que generan el crecimiento de las IMF, le da esperanzas a aquellas personas que todavía no tienen una cuenta bancaria. Pero ¿qué sucede con las clientas de bajos ingresos cuando las instituciones alinean sus intereses con los de los inversionistas en búsqueda de ganancias? Consulte la página 10 para ver las recomendaciones de nuestra red sobre lo que pueden hacer las IMF para permanecer enfocadas en su misión social.
- **Desarrollo de futuras líderes:** debido a la comercialización, la cantidad de personal femenino también disminuyó en todos los niveles de las operaciones de las IMF. Como respuesta, WWB creó un enfoque de diagnóstico, la Evaluación de Género en la Organización, para ayudar a las IMF a identificar y modificar las restricciones internas con respecto a la diversidad de género. Consulte la página 12 para conocer los hallazgos de la evaluación que realizamos con ASA en Bangladesh.
- **Ampliación de nuestra red:** a pesar de las enormes ganancias del sector, más de mil millones de personas aún no tienen acceso a ningún servicio financiero. En el 2008, ampliamos nuestra red para dar un pequeño, pero bien calculado, paso para reducir esa brecha. Le presentamos a WWB Ghana, PEACE (Etiopía) y Ujjivan (India) en la página 14.

A pesar de esta perspectiva de progreso y oportunidad, al viajar por la red, me di cuenta que nuestros 20 millones de clientes eran unos de los más afectados por el agudo aumento de los precios de los alimentos y el combustible a nivel mundial. He escuchado historias conmovedoras sobre cómo los hogares de bajos ingresos enfrentaron esos golpes: las familias redujeron el número de comidas, recortaron gastos de atención médica y sacaron a los niños de las escuelas. Todas estas estrategias agravan su nivel de pobreza y, con demasiada frecuencia, las más afectadas son las mujeres y las niñas.

En contraste, el ahorro familiar es una estrategia mucho más efectiva a la hora de contrarrestar la pobreza. Hasta ahora, la mayoría de las IMF no tenían la estructura legal ni la capacidad para ofrecerles a sus clientes un lugar seguro para ahorrar. Sin embargo, gracias a los rápidos progresos en las áreas de comercialización y tecnología, las IMF pueden ofrecerles a sus clientes un creciente conjunto de opciones para acumular activos. Estamos especialmente orgullosos de asociarnos con Nike Foundation para expandir nuestra tarea de ahorro con el fin de incluir a mujeres jóvenes; en la página 24 encontrará una descripción de esta tarea.

El tema de este informe anual es **Invertir en las mujeres, transformar vidas**. Todas las ofertas de WWB se enfocan en las clientas de nuestros miembros. Este año, les brindamos las herramientas necesarias para concentrarse en el personal femenino y en las mujeres líderes. Le invito a leer acerca de las inversiones que estamos haciendo en las mujeres y a descubrir cómo la red de WWB transforma las vidas de millones de mujeres de bajos ingresos y la de sus familias.

## CARTA DE LA PRESIDENTA DEL CONSEJO: MERCEDES CANALDA

En tiempos de incertidumbre y cambio, la función de la dirección del Consejo de Administración se vuelve mucho más importante. Debido a la convulsión de los mercados mundiales y del sector de las microfinanzas, en WWB también tuvimos que evaluar nuestra importancia y sostenibilidad. Me enorgullece compartir con usted algunos de los cambios que emprendimos para que WWB sea una organización más sólida y eficaz.

La cantidad de miembros del Consejo de WWB aumentó a 22, una cifra difícil a la hora de organizar reuniones y ponerse de acuerdo. Evaluamos las mejores prácticas del sector sin fines de lucro, lo que sugirió un consejo más pequeño que se reúna con mayor frecuencia cara a cara y en el que los miembros participen más en las tareas de los comités del consejo. Hicimos una reestructuración del consejo y redujimos la cantidad a 13 miembros, incorporamos miembros con antecedentes y experiencia específicos, por ejemplo, en banca y finanzas, a los líderes ya establecidos en los ámbitos legales, de organización comunitaria y microfinanciero. Pero algo no cambió: la representación de nuestros miembros de la red en el Consejo de WWB. Las cinco Directoras Ejecutivas de las instituciones de microfinanzas de Kenya, Colombia, Bangladesh, Rusia y Pakistán continúan notablemente conectadas con nuestra misión.

Es un honor haber integrado el Consejo de Administración de WWB durante casi 20 años y ser presidenta del mismo desde 1998. Ahora le paso el mando a Inger Prebensen, quién fue elegida presidenta en noviembre de 2008 después de haber sido miembro del Consejo desde 1994. Recientemente, Inger se jubiló como Subdirectora del Departamento de Tecnología y Servicios Generales del Fondo Monetario Internacional.

Con respecto a la sostenibilidad, el año pasado WWB concertó esfuerzos para buscar más financiamiento en los Estados Unidos y fortalecer las donaciones individuales provenientes de fundaciones y compañías. El Consejo de Friends of WWB/USA, Inc. estaba a cargo de esa tarea. Lo primero que el Consejo de FWWB hizo fue reevaluar sus funciones y responsabilidades, luego, buscó miembros nuevos y, junto con el grupo de voluntarias recientemente creado,



Nuevo Consejo de Administración de WWB, noviembre

las Líderes de WWB, organizó varios eventos de concientización y de recaudación de fondos. Me complace darle la bienvenida a Beth Roberts, la nueva Presidenta del Consejo de FWWB. Beth trabaja en el Consejo de FWWB desde el año 2005 y es Ejecutiva Sénior de la Práctica de Servicios Financieros de Accenture. Bajo el liderazgo de Inger y Beth, los dos consejos han mejorado la comunicación y colaboran en la estrategia y recaudación de fondos.

Al reestructurar los dos consejos también se modificaron las funciones de muchos compañeros con antigüedad. Estas son las mujeres y los hombres que condujeron a WWB al siglo XXI y a quienes se les deben los logros que se incluyen en este informe. En nombre de los actuales miembros del consejo, quiero expresar el más profundo agradecimiento por su servicio, dedicación y compromiso a: Sylvia Fung Chin, Fouad Abdelmoumni, Rene Azokli, Patricia Barron, K. Burke Dillon, Ranjit Fernando, Maricielo Glen de Tobón, Connie Roveto y Jayshree Vyas del Consejo de Administración; y a Gail Harrity, Ann Partlow, Carolee Friedlander y Ann Kaplan del Consejo de FWWB. Estas personas siguen participando en la tarea principal de cumplir la misión de WWB.

## ACERCA DE WOMEN'S WORLD BANKING



Women's World Banking es una red global compuesta por 51 proveedores de microfinanzas y bancos que trabajan en 29 países\* para brindar servicios financieros e información a emprendedores de bajos ingresos. La red central y sus socios bancarios prestan servicio a 25 millones de clientes. 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 continuo, cuidadosamente diseñados, así como para promover activamente el intercambio de mejores prácticas. Durante las últimas tres décadas, esta asociación global ha permitido 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. WWB también es la única red de microfinanzas que se enfoca explícitamente en la diversidad de género y en el liderazgo dentro de la industria de las microfinanzas, y que, en 2008, lanzó un programa para ayudar a los miembros de la red a reclutar y retener al personal femenino y a las líderes mujeres.

La red de WWB cuenta con el apoyo de un equipo global, con sede en la ciudad de Nueva York, 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.

*\* Estas cifras de la red de WWB corresponden a diciembre de 2008. La composición de la red se modificó a comienzos de 2009. Puede encontrar la información más actual sobre la red en [www.womensworldbanking.org](http://www.womensworldbanking.org).*

## ¿POR QUÉ LAS MICROFINANZAS Y LAS MUJERES?



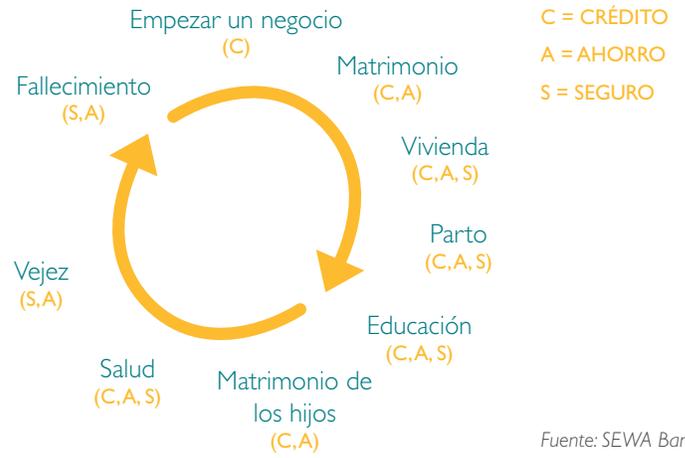
Hace casi 30 años, la motivación inicial de las microfinanzas era, en gran parte, con neutralidad de género. Las instituciones de microfinanzas pioneras intentaron ofrecerles créditos a los emprendedores de bajos ingresos a quienes, por no tener activos para otorgar como garantía, el sector bancario formal les negaba el acceso al capital. Sin embargo, no tardaron en llegar mujeres emprendedoras que invirtieron las ganancias de sus negocios con la idea de que tuvieran un impacto más profundo y duradero en la vida de sus familias y comunidades. La mujer emprendedora, como el puente hacia la seguridad del hogar, se convirtió en la premisa principal del modelo comercial de las microfinanzas y del éxito de las microfinanzas como un instrumento para el alivio de la pobreza.

Recientemente, la industria de las microfinanzas ingresó a la corriente comercial, lo que disminuyó su dependencia del financiamiento de donaciones subsidiadas. Claramente, esta comercialización desvió el enfoque de las IMF de las poblaciones de bajos ingresos en general y de mujeres de bajos recursos en particular. (En la página 10 encontrará un análisis de esta tendencia). A pesar de que esta tendencia es preocupante, WWB cree que sus efectos pueden mitigarse significativamente con otro desarrollo importante: el que las IMF pasen de un enfoque regido estrictamente por créditos a otro en el que se ofrece una amplia variedad de productos y servicios financieros, incluso ahorro y seguros.

Ofrecer productos y servicios financieros diseñados para satisfacer las necesidades, las motivaciones y los deseos de los clientes será la clave del éxito para las IMF del futuro. La investigación de WWB confirma que

las prioridades económicas clave para las mujeres de bajos ingresos, más que para los hombres, siguen siendo la atención médica, la educación de sus hijos y la vivienda. Todos los clientes de las IMF, pero en especial las mujeres, buscan un lugar seguro donde ahorrar los activos que generaron y medios para protegerlos contra pérdidas catastróficas. En 2008, WWB acumuló experiencia, diseñó y lanzó productos a través de las instituciones de la red que les permitirá no solo satisfacer las necesidades de los clientes, sino también cumplir la doble promesa de las microfinanzas como un empresa social sostenible y un instrumento efectivo para el alivio de la pobreza.

### Necesidades de las mujeres en materia de servicios financieros durante su vida



Fuente: SEWA Bank

## RESEÑA DE WOMEN'S WORLD BANKING



En 1975, mujeres de todo el mundo se reunieron en la ciudad de México para participar en la Primera Conferencia Mundial de las Naciones Unidas sobre la Mujer. En medio de todas las conversaciones sobre los derechos de la mujer, un grupo visionario de participantes de la conferencia se dio cuenta de que la independencia económica les permite a las mujeres generar sus propias oportunidades y su bienestar. Este pequeño grupo continuó hasta fundar Women's World Banking con un objetivo simple pero de gran alcance: ayudar a las mujeres de todo el mundo a tener acceso a la financiación necesaria para construir sus propios negocios y obtener algún tipo de independencia económica. Tres décadas después, WWB sigue fiel a esa visión guía y, al mismo tiempo, se consagró como la voz preeminente de las mujeres en el campo de las microfinanzas.

Bajo el liderazgo de Michaela Walsh, la primera presidenta de la organización, Women's World Banking ayudó a los primeros miembros de la red en la transición de ser pequeñas organizaciones sin fines de lucro y convertirse en exitosas instituciones de microfinanzas. En 1990, Nancy Barry llegó a ser la segunda Presidenta de WWB y, durante los 16 años siguientes, encabezó la exitosa expansión de la red de WWB que incorporó bancos importantes y desempeñó un papel cada vez más importante a la hora de asesorar a las autoridades responsables de formular las

políticas de los países en desarrollo. Como parte de este enfoque de políticas, en 1993 también contrató a una coordinadora de políticas para preparar a WWB para festejar el 20.º aniversario de aquella primera conferencia de la ONU sobre la mujer, pero esta vez se realizaría en Pekín. La coordinadora, Ann Dunham-Soetoro, reunió a un grupo de expertos y ayudó a redactar un informe que luego se convirtió en la base de gran parte de la plataforma política de Pekín. Dunham-Soetoro falleció antes de que se realizara la conferencia de Pekín, pero su legado todavía sigue vigente. En 2008, ese legado tomó nuevas fuerzas cuando Barack Obama, hijo de Dunham-Soetoro, se convirtió en el Presidente número 44 de los Estados Unidos.

Los documentos de base de WWB declaran su objetivo como “una organización realmente capaz de cumplir el desafío de las décadas venideras e influenciar el crecimiento económico y profesional de las mujeres en todo el mundo”. Mary Ellen Iskenderian, Presidenta de WWB desde 2006, lidera la red en un período de cambios rápidos y sin precedentes en el sector de las microfinanzas. También es la portavoz del liderazgo de las mujeres. Walsh, Barry, Dunham-Soetoro e Iskenderian continúan la postura de las mujeres y de los hombres visionarios que le dieron forma a la red de WWB para que sea un vehículo poderoso para aliviar la pobreza.

## CLIENTES DE LA RED DE WWB



### 1 Zahida, cliente de Spandana

En Hasan Nagar, un barrio bajo que se encuentra en Hyderabad, India, la indigencia es tan invasiva que los padres suelen tener que tomar decisiones drásticas entre la educación de sus hijos y, como lo calificó claramente una mujer, "las exigencias del estómago".

Zahida Bi, una ama de casa de 45 años y madre de 4 niños, conoce muy bien esos dilemas. El esposo de Zahida sale a vender verduras muy temprano todas las mañanas. El hijo mayor de la pareja abandonó los estudios para ganar dinero vendiendo frutas. Zahida se levanta todos los días a las 5 de la mañana para terminar las tareas del hogar antes de comenzar su trabajo: bordar saris. Zahida trabaja por una tarifa por pieza, es decir, un intermediario le



### 2 Nadya, cliente de Microfund for Women (MfW)

¿Se nace emprendedor o es necesario formarse? Nadya Felah confirma que es un poco de ambas cosas. Aun cuando trabajaba como portera de una escuela en Amman, Jordania, para complementar sus ingresos compraba gran cantidad de ropa usada y se la vendía a los maestros. Al darse cuenta de que este ingreso era mucho más alto que su salario, renunció a su trabajo en la escuela, compró un auto con los préstamos que obtuvo de MfW y empezó a trabajar tiempo completo vendiendo ropa.

Al buscar un producto que requiriera de una constante base de clientes, Nadya decidió empezar a vender gas para estufas

proporciona el material y luego le paga por el trabajo. Zahida borda un sari por semana y gana 500 rupias o US\$ 10.

Hace poco, cuando Asma, la hija de 14 años de Zahida, terminó el séptimo grado, la familia tuvo que enfrentarse a una decisión difícil: dejar que Asma continuara sus estudios o hacer que contribuyera con los ingresos del hogar. Se vieron obligados a optar por la segunda opción, y ahora Asma trabaja junto a su madre y borda un sari más por semana. Pero gracias a la iniciativa de Zahida, el panorama de la familia está cambiando para bien. Hace poco, Zahida obtuvo su primer préstamo de 10.000 rupias o US\$ 200, de Spandana. Invertió el dinero en comprar mercadería para los carros de su esposo e hijo. Ahora planea conseguir un segundo préstamo para comprar

su propios saris e hilos, para no necesitar un intermediario y duplicar sus ingresos en forma efectiva. Con respecto a la joven Asma, piensa retomar sus estudios y hacer un curso de corte y confección para seguir aumentando los recursos de la familia.

y calefacción. Su esposo, Nidhal, se oponía a la idea porque no creía que una mujer que estuviera al frente de un negocio distribuidor de gas pudiera tener éxito. Nadya perseveró y, en unas pocas semanas, terminó el proceso de licencia, lo que generalmente demora seis meses. Con un préstamo de MfW, compró dos autos y, en 2005, comenzó su negocio. Nidhal se dio cuenta del grado de seriedad con el que su esposa se tomaba la empresa y lo bien que le iba. Ahora él trabaja media jornada para Nadya. Nadya también empleó a sus dos hijos, a cuatro conductores y a dos empleados de oficina, y está orgullosa de decir que mantiene siete hogares.

Recientemente, Nadya consiguió varios contratos codiciados de organismos gubernamentales. Piensa comprar 700 tubos de gas; de esta manera, mientras algunos tubos se llenan en la refinería, ella puede seguir vendiendo gas. Espera poder trabajar menos cuando logre ese objetivo. Sin embargo, su seguidor más importante, su esposo Nidhal, la alienta para que se presente en las elecciones del sindicato de proveedores de gas.

## LA RED DE WOMEN'S WORLD BANKING

### AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE

#### BOLIVIA

Fondo Financiero privado, FIE  
Fundación Boliviana para el  
Desarrollo de la Mujer  
(FUNBODEM)\*

#### BRASIL

Banco da Família\*

#### CHILE

Santander Banefé

#### COLOMBIA

Fundación Mundial de la Mujer (FMM)  
Bucaramanga\*  
Fundación Mundo Mujer (FMM)  
Popayán\*  
Fundación WWB (FWWB)  
Colombia\*

#### REPÚBLICA DOMINICANA

Banco ADOPEM\*  
Banco ADEMI

#### MÉXICO

FinComún\*  
Grupo Financiero Banorte

#### PARAGUAY

Financiera Grupo Interfisa

#### PERÚ

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

### AMÉRICA DEL NORTE

#### EE. UU.

Citi Foundation  
Deutsche Bank Microcredit  
Development Fund  
ShoreBank Corporation  
World Council of Credit Unions  
(WOCCU)

### ÁFRICA

#### BENÍN

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

#### BURUNDI

Caisse Coopérative d'Epargne et de  
Crédit Mutuel (CECM)\*

#### ETIOPÍA

Poverty Eradication & Community  
Empowerment (PEACE)\*

#### GAMBIA

Gambia Women's Finance Association  
(GAWFA)\*

#### GHANA

Women's World Banking - Ghana\*

#### KENIA

Equity Bank  
Kenya Post Office Savings Bank  
Kenya Women Finance Trust (KWFT)\*

#### UGANDA

Finance Trust\*

### MEDIO ORIENTE Y ÁFRICA DEL NORTE

#### JORDANIA

Microfund for Women (MfW)\*

#### MARRUECOS

Al Amana\*

#### TÚNEZ

Enda Inter-Arabe\*

### EUROPA

#### BOSNIA-HERZEGOVINA

MI-BOSPO\*

### PAÍSES BAJOS

Triodos Bank

### RUSIA

Women's Microfinance Network  
(WMN)\*

### SUIZA

BlueOrchard Finance

### ASIA

#### BANGLADESH

ASA\*  
Delta Life Insurance Company  
Shakti Foundation for Disadvantaged  
Women\*

#### INDIA

Friends of Women's World Banking  
(FWWB)\*  
ICICI Bank  
SEWA Bank  
SHARE Microfin\*  
Spandana\*  
Ujjivan Financial Services  
Private Limited\*

#### INDONESIA

Bank Rakyat Indonesia (BRI)

#### MONGOLIA

XacBank

### PAKISTÁN

Kashf Foundation\*

### FILIPINAS

Center for Agriculture and Rural  
Development (CARD)\*  
Negros Women for Tomorrow  
Foundation (NWTf)\*

### SRI LANKA

Janashakti\*  
National Development Bank of Sri  
Lanka (NDB)  
Sarvodaya Economic Enterprises  
Development Services (SEEDS)\*

### TAILANDIA

Bank for Agriculture and Agricultural  
Cooperatives (BAAC)  
Government Savings Bank of Thailand  
(GSB)

*\* Indica un miembro de la red central  
de WWB; los otros miembros que se  
mencionan son miembros de la Red  
Global para la Innovación Bancaria.*

*\*\* Estas cifras de la red de WWB  
corresponden a diciembre de 2008.  
La composición de la red se modificó a  
comienzos de 2009. Puede encontrar la  
información más actual sobre la red en  
[www.womensworldbanking.org](http://www.womensworldbanking.org).*

### Clientes mujeres de la red de WWB





**ALCANCE DE LA RED PRINCIPAL DE WWB\*\***

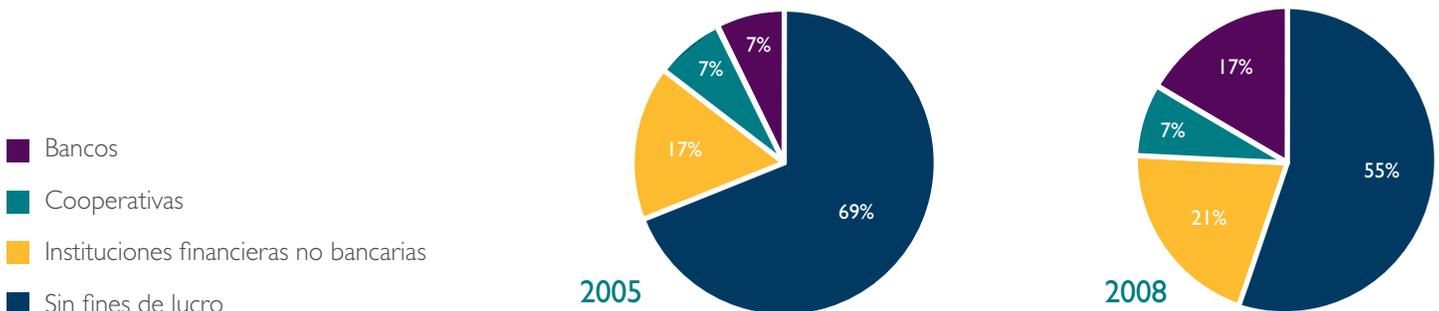
**15 MILLONES**  
de clientes atendidos

**80%**  
Mujeres clientes

**US\$ 2,2 MIL MILLONES**  
Cartera vigente de préstamos

**US\$ 535**  
Préstamo promedio

Tipos de instituciones de la red de WWB



LO NUEVO DEL 2008:  
CÓMO FRENAR  
LA CORRIENTE  
DEL DESVÍO DE  
LA MISIÓN

La industria de las microfinanzas se está expandiendo a un ritmo inaudito, debido, en gran parte, a la gran participación de las instituciones de microfinanzas comercializadas con fines de lucro. Este crecimiento le da esperanza a millones de personas que todavía no tienen una cuenta bancaria. Pero ¿qué sucede con las clientas de bajos ingresos cuando las instituciones alinean sus intereses con los de los inversionistas en búsqueda de ganancias?



INVIERTE

Desde siempre, el sector de las microfinanzas ha estado compuesto por organizaciones sin fines de lucro que utilizan los fondos de los contribuidores para ofrecerles préstamos a las personas de bajos ingresos con el objetivo de disminuir la pobreza. Esas mismas organizaciones ahora están atrayendo y buscando financiamiento comercial para expandirse. Para lograrlo, muchas se convierten (o “formalizan”) en instituciones financieras reguladas que, según el entorno de reglamentación, pueden aceptar depósitos y atraer inversiones de capital tradicionales. Dentro de la red de WWB, más de un tercio de los miembros pasaron de ser organizaciones sin fines de lucro a entidades financieras reguladas. Sin embargo, aunque festejemos el sorprendente crecimiento y las posibilidades que ofrece la comercialización, no debemos perder de vista los clientes iniciales de la industria, mujeres emprendedoras de bajos ingresos, y su papel fundamental en la tarea de disminuir la pobreza. En 2008, WWB publicó un ensayo en el que advertía que existía la posibilidad de que hubiera un desvío involuntario de la misión, ya que las instituciones de microfinanzas pasaron a ser entidades reguladas. El ensayo, *Frenando la Corriente del Desvío de la Misión: Transformaciones en las Microfinanzas y el Doble Objetivo*, identifica las diferentes tendencias de las IMF que se distanciaron de la misión original de prestar servicios a mujeres de bajos ingresos con el fin de generar ganancias para inversionistas a través de la prestación de servicios a los clientes de ingresos más altos o al mantener altas tasas de interés en los préstamos de los clientes. El ensayo se basó en el análisis que realizó WWB sobre 27 IMF formalizadas, comparado con un grupo de control con características similares, pero que no estaba formalizado.



## TRANSFORMA

Los hallazgos de este estudio de formalización reafirmaron los efectos positivos de las transformaciones en las microfinanzas: crecimiento del alcance de las IMF y de las ofertas de productos, diversificación de las fuentes de financiación, más transparencia y mejor gobernabilidad. El estudio también reveló un preocupante desarrollo: una marcada disminución en el porcentaje de clientes mujeres atendidas por las IMF formalizadas tras la transformación. *Frenando la Corriente del Desvío de la Misión: Transformaciones en las Microfinanzas y el Doble Objetivo* se convirtió en el catalizador de la industria y de los medios tradicionales para realizar análisis generalizados sobre si se están olvidando a las mujeres de bajos ingresos en el movimiento hacia la comercialización.

Todos los miembros de la red de WWB comparten el compromiso explícito de prestar servicio a las mujeres de bajos ingresos y progresar en el liderazgo de las mujeres. WWB desempeña un papel fundamental al trabajar con los miembros de la red para encontrar maneras innovadoras de conservar el “objetivo de la misión” mientras siguen creciendo sustancialmente. WWB es líder de la industria en investigar el impacto que los servicios financieros tienen en las mujeres de bajos ingresos. Al diseñar los productos financieros con las IMF, WWB tiene en cuenta las necesidades de las mujeres como parte de una estrategia integral para asegurarse que los miembros de la red se conviertan en el “proveedor de servicios financieros elegido por las mujeres”.

**LO NUEVO DEL 2008:  
EVALUACIÓN DE  
GÉNERO EN LA  
ORGANIZACIÓN**

Al ofrecer igualdad de oportunidades en lo que respecta al reclutamiento y al ascenso del personal masculino y femenino con alto desempeño, las IMF aumentan la posibilidad de rendimientos sociales y financieros.



**INVIERTE**

El compromiso de WWB con el liderazgo de las mujeres se remonta a su creación como una red global en 1979. Este compromiso se centra en la creencia de que las mujeres líderes son ejemplos eficaces para las clientas a las que prestan servicios y de que la diversidad de género en el ámbito del liderazgo tiene buen sentido comercial. Catalyst, una organización de investigación líder que integra la lista Fortune 500 y que apoya la diversidad de género, cree que la diversidad de género sola no es motivo para lograr un mejor resultado financiero, sino más bien un síntoma de una organización fuerte y radiante. Creemos que, al igual que las compañías estudiadas por Catalyst, las instituciones de microfinanzas se benefician a través de la diversidad.

A pesar de que WWB siempre favoreció la diversidad en el liderazgo, en 2008 añadimos un servicio a nuestras ofertas, la Evaluación de Género en la Organización (Organizational Gender Assessment, OGA), que las IMF pueden utilizar para mejorar el reclutamiento y la retención de mujeres. La OGA está diseñada para detectar obstáculos, desafíos y oportunidades que enfrentan el personal femenino y las mujeres líderes; con los resultados de la evaluación se toman medidas claras para eliminar tales obstáculos y crear un ambiente laboral flexible e integrador. La OGA de WWB se enfoca en cuatro áreas: reclutamiento, retención, ascenso y desarrollo profesional. WWB ayuda a las IMF a implementar las técnicas más novedosas del sector corporativo.

La OGA se lanzó con dos instituciones miembros de la red: Kashf (Pakistán) y ASA (Bangladesh). Ambas son IMF líderes que cuentan con sólidos equipos de gerencia, crecimiento constante y una considerable participación en el mercado, y las dos han asumido el compromiso de fomentar la diversidad de género junto con el crecimiento de sus instituciones.

ASA es una de las instituciones de microfinanzas más grandes del mundo, cuenta con más de 7 millones de clientes y 25.000 empleados, pero solamente el 11% de su personal de campo son mujeres y no hay representación femenina en puestos de gerencia de nivel medio y sénior. ASA ya había introducido políticas diseñadas para tratar algunos de los desafíos con los que se enfrentaban las mujeres al trabajar en puestos de campo en una sociedad conservadora, pero la gerencia se dio cuenta que para hacer un gran cambio y emplear un equipo que reflejara mejor la base de clientes, en la que el 71% eran mujeres, había que tomar medidas más drásticas.



## TRANSFORMA

La OGA de WWB dio a conocer algunas políticas que sin querer afectaban negativamente a las mujeres que trabajaban en la organización. En algunas sucursales, el personal trabaja muchas horas en la recuperación de préstamos y pagos atrasados. La política de ASA exigía que el personal de todas las sucursales permaneciera en la sucursal hasta que se finalizaran los cobros de los préstamos planificados para ese día. Para gran parte del personal femenino, esto crea un desafío especial debido a sus responsabilidades familiares. Además, en las sociedades conservadoras existen restricciones importantes y hay preocupación por la seguridad de las mujeres que viajan de noche. Gracias a las recomendaciones de la OGA, la organización volvió a analizar y modificó las políticas de las sucursales para reducir la frecuencia del cobro de préstamos tarde en la noche.

De igual manera, ASA utiliza la rotación y el traslado de personal de campo como un mecanismo importante para prevenir fraude. Aunque la política de traslados siempre ha tenido más consideración con el personal femenino que con el personal masculino (a las mujeres las trasladan después de cuatro años, mientras que a los hombres después de dos años), los resultados de la OGA reflejan que esta política sigue siendo onerosa para las mujeres. A diferencia de los oficiales de crédito masculinos de ASA, muchos de los cuales son solteros, la mayoría de los oficiales de crédito femeninos tienen a cargo niños en edad escolar, por lo que trasladarlas frecuentemente sería muy perjudicial. Además, muchos de los esposos de esas mujeres no están dispuestos a trasladarse para adaptarse al desarrollo profesional de sus esposas. ASA determinó que, debido a que el porcentaje de fraude de las mujeres era muy bajo y a que la política tenía un impacto tan importante en el desarrollo profesional de la mujer, la política de traslados podría extenderse a seis años o más para algunas empleadas.

LO NUEVO DEL 2008:  
EXPANSIÓN  
DE LA RED  
DE WWB

De los más de 10 mil millones de personas que viven con menos de US\$ 2 por día, menos del 10% tienen acceso a servicios financieros. En 2008, WWB expandió su red para aumentar el impacto en las personas de bajos ingresos de todo el mundo que no tenían acceso a servicios bancarios.



INVIERTE

Al considerar su primera expansión significativa de la década, WWB se concentró en los grandes mercados poco penetrados con una considerable población de personas de bajos ingresos y eligió a África Subsahariana y al Medio Oriente y África del Norte.

Con más de 500 millones de personas en África Subsahariana que viven con menos de US\$ 2 por día, y con menos del 15% de africanos que tienen acceso a servicios financieros, África era la oportunidad ideal para que WWB expandiera sus operaciones. A comienzos de 2008, WWB desarrolló un riguroso y metódico proceso de selección para analizar los posibles mercados y se basó en varios criterios, entre ellos: población, entorno político y económico, y estructura legal y reglamentaria. Según los estudios de casos y las visitas al campo, se identificó a Etiopía como una posibilidad inmediata de expansión; su sector de microfinanzas es sólido, con varios proveedores prometedores, un mercado en crecimiento y una importante demanda insatisfecha. Los estudios indicaron que el tamaño del posible mercado era de 8 a 10 millones de clientes en el sector de las microfinanzas y que, aproximadamente, se prestaba servicio solo a dos millones. También se eligió a Nigeria como un país para la expansión en 2009. Se implementó la misma metodología en la región del Medio Oriente y África del Norte y en 2009 se eligió también a Egipto para la expansión.

Este año también finalizamos nuestra estrategia de expansión en la India. Si bien existen más de 1.000 instituciones de microfinanzas en toda la India 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. WWB intentó cubrir esa brecha llegando a emprendedores que buscan préstamos de US\$ 200 a US\$ 3.000 y a quienes los bancos o las IMF no prestan servicios. Al hacer uso de nuestros conocimientos al introducir los programas de préstamos individuales, la estrategia de WWB en la India ha creado nuevas asociaciones con proveedores de servicios financieros que anteriormente ofrecían solo préstamos grupales a instituciones financieras tradicionales que están intentando ingresar en el sector de las microfinanzas. El objetivo era introducir préstamos individuales a la mayor cantidad posible de instituciones financieras. Después de desarrollar la plataforma de préstamos individuales, las IMF pueden agregar elementos a esa plataforma e introducir préstamos para viviendas, préstamos rurales y seguros.

## NUEVOS MIEMBROS DE LA RED

	WWB GHANA	UJJIVAN	PEACE
Fundada:	1988	2004	2004
Clientes:	86.673; 61% de mujeres	203.511 100% de mujeres	19.903 77% de mujeres
Ahorristas:	54.067		21.622
Monto de préstamo promedio:	US\$ 2.528	US\$ 159	US\$ 203
Personal:	276	812	103
Sucursales:	7 tradicionales, 3 virtuales; 80% urbanas, 20% rurales	112, todas urbanas	14; 76% rurales, 24% urbanas
Ofertas de productos:	Préstamos grupales, individuales, ahorros	Préstamos grupales, individuales, seguros	Préstamos grupales, individuales, rurales, ahorros



## TRANSFORMA

WWB le da la bienvenida a la red a PEACE (Poverty Eradication and Community Empowerment) en Etiopía. PEACE ofrece tanto préstamos como productos de ahorro, en los que el mercado objetivo son las mujeres. Además, WWB vuelve a darle la bienvenida a la red a una IMF. Con nueva gerencia y ahora con el cumplimiento de los requisitos de WWB, la recuperación de WWB Ghana ha sido muy grande en los últimos dos años. Una reciente inyección de capital de quince mil millones de cedis, aproximadamente US\$ 1,7 millones, le permitió a la organización concentrarse en el crecimiento de su principal empresa en un entorno competitivo.

En 2008, WWB también se expandió en la India e incorporó a Ujjivan, que tiene sede en Bangalore. Al adaptar exitosamente los enfoques de los préstamos grupales tradicionales para satisfacer las diferentes necesidades de los clientes urbanos, en especial las de mujeres de bajos ingresos, Ujjivan, con el apoyo de WWB, pasó a ser una de las pocas instituciones de microfinanzas en la India que ofrece múltiples productos, por ejemplo, préstamos comerciales, préstamos para la familia, préstamos para emergencias, préstamos para festivales, préstamos para viviendas, seguros de vida y seguros de salud.

Al incorporar estos tres miembros nuevos a la red, PEACE, WWB Ghana y Ujjivan, la red de WWB cuenta con casi 175.000 clientes nuevos, de los cuales el 78% son mujeres.

# CLIENTES DE LA RED DE WWB



1

### Adisue, cliente de PEACE

Etiopía, a pesar de ser la nación independiente más antigua de África y de tener una gran riqueza cultural y antigüedad, es uno de los países más pobres del mundo. Más del 80% de la población de Etiopía se gana la vida con la agricultura de subsistencia y a duras penas les alcanza para comer; ni hablar de generar ingresos.

Una cliente de PEACE, Adisue Ayu, vive a 48 km (30 millas) de la capital Addis Ababa, si se mide en distancia, y a un siglo, si se mide en cuanto a modo de vida. Adisue tiene 30 años, es divorciada y cría a sus cuatro hijos sola. Lo único que le dejó su esposo fue la choza que construyeron juntos y cuatro ovejas. Pero Adisue, a pesar de no tener educación formal, demostró poder enfrentar esos desafíos. Con un préstamo

de US\$ 150 (aproximadamente, 1.300 birr) que obtuvo de PEACE hace seis años, Adisue compró una vaca. Con la leche hizo manteca y queso para vender en el mercado local. El impacto que tuvo el primer préstamo en la vida de Adisue ha sido sorprendente. Ahora tiene cinco vacas, construyó una casa más grande y cambió el techo de paja roto por un techo de lata. Los cuatro hijos ahora van a la escuela, un gran logro para una familia pobre. Actualmente, Adisue tiene un ingreso mensual de 500 a 600 birr; el equivalente al salario inicial de un graduado universitario en Addis Ababa. Además, como los recursos de Adisue son mayores, sus objetivos también. ¿Cuál es su ambición actual? Conseguir préstamos más grandes para poder construir un establo y duplicar su negocio de productos lácteos.

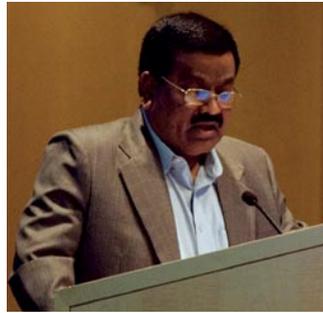
2

### Mohanavalli, cliente de Ujjivan

Hace 18 años, al casarse con su esposo, Mohanavalli se mudó a Kadugodi, fuera de Bangalore, donde su esposo había abierto un restaurante. Primero sacó un préstamo comercial de 8.000 rupias (US\$ 170) de Ujjivan hace tres años para ayudar a financiar el restaurante. Después solicitó una ampliación de préstamo, un producto de Ujjivan que ofrece una financiación adicional de hasta el 20% del préstamo original. Cuando se introdujeron préstamos comerciales individuales en la sucursal Whitefield de Ujjivan, su esposo se postuló para ampliar su empresa. Desafortunadamente, nunca tuvo la oportunidad de completar ese proceso. Murió en un accidente de autobús, por lo que Mohanavalli se vio obligada de hacerse cargo del restaurante.

Mohanavalli tiene cuatro hijas que mantener, que tienen 18, 16, 14 y 8 años, y viven del ingreso del negocio. Ujjivan le dio esperanzas a Mohanavalli cuando le dieron un préstamo comercial individual de 50.000 rupias después de la muerte de su esposo. Con la ayuda de su hermano más pequeño, Mohanavalli expandió el negocio, compró una vitrina, una estufa, más mercadería y vasijas. Actualmente, contrató a un empleado y, además, incrementó el margen de ganancias del negocio al ofrecerles a sus clientes una selección más amplia de productos populares como, por ejemplo, diferentes dulces, refrigerios y comida para llevar.

## SERVICIOS DE WWB: INTERMEDIACIÓN Y ASESORAMIENTO



*A medida que las microfinanzas evolucionan, con inversiones más grandes y estructuras de capital más sofisticadas, los inversionistas y las IMF tienen un diálogo más complejo. WWB actúa como intermediario de las IMF, aconsejándoles sobre la amplia gama de opciones de financiamiento que hay disponibles.*

## EXPERIENCIA

WWB es reconocida como líder en la industria por su capacidad para disminuir la brecha existente entre los mercados de capitales y las IMF. Gracias a las importantes relaciones y los contactos de la industria creados durante 30 años de trayectoria, WWB puede conectar a las IMF con los inversionistas correctos según las necesidades específicas y pone en práctica la experiencia adquirida para negociar, estructurar o ejecutar transacciones.

## ENFOQUE

Para ayudar a las IMF a tener total acceso a los mercados de capitales, WWB trabaja con las instituciones para desarrollar opciones de financiación, tales como préstamos comerciales directos, garantías de préstamos y, en algunas áreas, instrumentos estructurados. Después de identificar las alternativas de financiación, WWB brinda asistencia en el proceso de debida diligencia y en las negociaciones de préstamos, analiza las condiciones y los contratos legales para asegurarse de que las IMF obtengan las condiciones más favorables posibles. La *Conferencia Anual de Mercados de Capitales de WWB*, un evento líder de la industria, les ofrece a las IMF la oportunidad de conocer inversionistas y adquirir conocimientos sobre las tendencias del mercado. La conferencia de 2008, patrocinada por Morgan Stanley, reunió a 300 gerentes de las IMF, a empleados de Morgan Stanley y a inversionistas de responsabilidad social para analizar

las transacciones de mercados de capitales y las estrategias de financiación. En la conferencia también se evaluaron las metodologías de valoración de las IMF y se realizó una competencia con un estudio de caso de IMF, tarea en la que los equipos de empleados de Morgan Stanley trabajaron con las IMF para abordar los problemas específicos de los mercados de capitales.

## RESULTADOS

En 2008, la intermediación y el asesoramiento por parte de WWB tuvo como resultado directo una movilización de fondos de US\$ 23 millones, de los cuales, US\$ 16,9 millones era el equivalente a la moneda local. Gracias al incremento de fondos, las seis IMF participantes pudieron alcanzar a más de 28.000 clientes adicionales.

*“Los fondos que hemos conseguido a través de [WWB] han sido muy ágiles y oportunos; los conocimientos financieros del taller nos han fortalecido y las citas personales han facilitado la negociación y creado lazos de confianza, herramientas para cumplir las metas de crecimiento y poder financiar a mujeres y hombres de escasos recursos logrando aumentar sus activos e ingresos, como también el desarrollo de nuestro capital humano y la solidez y permanencia de nuestra institución”.*

– Leonor Melo de Velasco, Presidenta  
Fundación Mundo Mujer, Popayán

## SERVICIOS DE WWB: FORMALIZACIÓN



*El proceso de transformar una institución sin fines de lucro en una institución regulada, también conocido como formalización, es una de las decisiones más difíciles e importantes que debe tomar una institución de microfinanzas. Sin embargo, los posibles beneficios, si la transformación se realiza correctamente, pueden hacer que una IMF alcance su misión social de manera más efectiva y eficaz.*

## EXPERIENCIA

WWB apoya a los miembros de la red en todo el proceso de formalización, desde la decisión de transformarse a través de la selección de accionistas hasta la decisión de seguir concentrados en la misión social. Además, con casi un tercio de los miembros de la red de WWB que ya son instituciones financieras formalizadas, y otro tercio que actualmente está por serlo, los miembros de nuestra red pueden aprender los unos de los otros. Desde 2003, trabajamos con nueve instituciones en ocho países en las diferentes fases del proceso de transición.

## ENFOQUE

WWB brinda asistencia a las IMF a la hora de realizar estudios de factibilidad para anticiparse al impacto de la formalización, tanto en el aspecto financiero como en el de la misión de la organización. Trabajamos con las instituciones para desarrollar un plan comercial con las proyecciones financieras, obtener la aprobación reglamentaria para las nuevas instituciones, realizar una valoración de capital accionario de alto nivel y brindar asesoramiento sobre posibles selecciones de inversionistas y negociaciones. Cuando es necesario, WWB también participa en articular el rol de las ONG heredadas, que es indispensable porque, en muchos casos, las ONG pueden utilizarse para agilizar la misión social de la institución formalizada. En 2008, WWB amplió su oferta de formalización para incluir servicios adicionales, tales como asesoramiento sobre mercados de capitales, desarrollo de marca y mercadeo.

## RESULTADOS

Cuando Friends of Women's World Banking de India (FWWB India) decidió formalizar y cambiar sus operaciones de préstamos mayoristas de una ONG para ser una institución regulada, le pidieron asesoramiento a WWB en la toma de decisiones para desarrollar un plan de formalización y para reclutar inversionistas para la nueva entidad. La formalización de la organización era lo correcto por muchos motivos, por ejemplo, la capacidad para acceder a fuentes adicionales de financiamiento para incrementar el alcance y la necesidad de garantizar la conexión con el sector competitivo. Sin embargo, la decisión de formalizarse también significaba enfrentar muchos desafíos; para FWWB tales desafíos consistían en manejar un proceso complejo y asegurar la sostenibilidad del personal y del directorio de la entidad regulada, y permanecer concentrados en su misión social.

WWB apoyó a FWWB India en todo el proceso; para ello, creó un plan de formalización paso a paso, brindó asistencia a la hora de desarrollar estrategias y proyecciones financieras para la entidad regulada, y brindó asesoramiento en cada etapa del proceso. Más adelante, WWB ayudará a desarrollar un plan comercial más detallado y proyecciones financieras. También identificará y reclutará inversionistas con ideas afines, que tengan objetivos de un doble resultado para llegar, de manera rentable, a más clientes de bajos ingresos.

## SERVICIOS DE WWB: ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS FINANCIEROS



*Las IMF que tienen una sólida política de administración de riesgos financieros administran el capital de manera eficaz y limitan las posibles pérdidas inherentes a los préstamos. También se benefician al atraer más capital comercial a bajo costo y al preservar y mejorar su buena posición con las agencias calificadoras, entidades reguladoras y depositantes.*

### EXPERIENCIA

A medida que las MFI cuentan con opciones de financiación más diversas, sus procesos y sistemas de administración de riesgos exigen otro nivel de sofisticación. WWB fue uno de los primeros actores de la industria en luchar por una administración de riesgos financieros (financial risk management, FRM) más sólida para todas las IMF, independientemente de la estructura legal.

### ENFOQUE

WWB les brinda orientación práctica a las IMF con respecto a la implementación de estrategias de administración de riesgos financieros. Les aconsejamos sobre el desarrollo de comités para identificar y monitorear riesgos financieros. También proporcionamos plantillas para la elaboración de informes para que las IMF midan el riesgo en materia de tipo de cambio, los riesgos de descalce de activos y pasivos y el reajuste de las tasas de interés, y comprendan la adecuación de las fuentes de liquidez.

### RESULTADOS

CECM, una IMF en Burundi, comenzó ofreciendo servicios financieros crediticios y de ahorro en 1999. Debido a que la fuente principal de financiación de CECM son los depósitos, es muy importante que haya conciliación de activos y pasivos para su planificación a largo plazo y para su posición de liquidez. WWB trabajó con el personal de CECM para introducir los sistemas de administración de riesgos financieros y las mejores prácticas para gestionar la liquidez. Por ejemplo, el personal de WWB y de CECM realizó ejercicios de conciliación de activos y pasivos en los que analizaron las tendencias de los patrones de ahorro para movilizar depósitos de manera más eficaz y, de esa manera, reducir el costo de financiación. El equipo también se reunió con el consejo de CECM para desarrollar comités y políticas de administración de riesgos. Como sucede la mayoría de las veces, la institución tuvo que actualizar sus sistemas de tecnología la información para poder implementar los nuevos procedimientos de elaboración de informes, y WWB trabajó con la gerencia la CECM para determinar la mejor manera de satisfacer esas necesidades de infraestructura. Como resultado, CECM estaba mejor equipada para monitorear los riesgos financieros clave y seguirá actualizando sus políticas de administración de riesgos.

CITI ha sido un socio importante de WWB desde 1999, primero como miembro fundador de la red global de WWB para la innovación bancaria, y, desde 2001, al brindar un invaluable apoyo de financiamiento. Citi Foundation fue el primer patrocinador de nuestro trabajo en FRM, que incluye apoyar el desarrollo de productos de conocimiento de FRM de WWB, la creación conjunta de nuestro kit de herramientas para FRM y brindar apoyo voluntario para realizar capacitaciones y talleres sobre FRM. Citi Foundation está comprometido con el fortalecimiento económico de personas y familias, en especial de los necesitados, para que puedan mejorar su estándar de vida.

Citi Foundation



## SERVICIOS DE WWB: PLANIFICACIÓN DE CONTINGENCIA



*A fines de 2008, el sector de las microfinanzas sentía los efectos de la crisis económica mundial. Las instituciones de microfinanzas necesitan más que nunca planificar por si se presentan costos de financiamiento más altos, menor disponibilidad de capital, especialmente en la divisa local, y el posible deterioro de la calidad de la cartera.*

## EXPERIENCIA

WWB trabaja con las IMF para realizar pruebas de estrés a sus proyecciones financieras para diferentes situaciones, por ejemplo, crecimiento más lento, menor disponibilidad de fondos, costo de deuda más alto y mayor parte de la cartera en riesgo. WWB ha trabajado con las IMF para identificar las posibles amenazas para sus empresas y les ha brindado asistencia para encontrar soluciones posibles a los problemas que puedan llegar a surgir durante un desafiante ciclo financiero.

## ENFOQUE

En este clima, WWB brinda apoyo a sus miembros al permitir que se puedan comunicar con mayor frecuencia con los patrocinadores, al aprovechar el programa de garantías de préstamos para proteger o desarrollar nuevos fondos locales y al ayudar a las IMF a adaptar sus planes según el crecimiento. Mediante el análisis de situaciones y el asesoramiento estratégico, WWB ha ayudado a las IMF a identificar los factores que representan las amenazas más importantes para la institución y a desarrollar herramientas y estrategias eficaces.

## RESULTADOS

En 2008, WWB trabajó con Women's Microfinance Network (Rusia) para desarrollar planes de contingencia en caso de que hubiera menor disponibilidad de fondos. WWB analizó la capacidad de la institución para seguir siendo rentable en diferentes situaciones de capitalización y los pasos a seguir para lograr esa rentabilidad en diferentes situaciones desfavorables. WWB también llevó a cabo un análisis de sensibilidad para cada situación y recaló que la capacidad de WMN para mantener los pagos de su base de clientes actual, en lugar de mantener el crecimiento, sería el factor más importante para mantener la rentabilidad.

WWB sugirió realizar cambios en los términos de los préstamos, el análisis de crédito y las estructuras de incentivos de los oficiales de crédito para ayudar a mitigar los riesgos identificados y ayudar al consejo de la institución a desarrollar un plan estratégico para el próximo año. Como consecuencia de estos cambios, un participante accionario que quedó impresionado con la predisposición de la gerencia de WMN decidió realizar una inversión.

# CLIENTES DE LA RED DE WWB



1

### Safia, cliente de WWC Inter-arabe

En el 2000, Safia Chettali soñaba con ser independiente financieramente, por lo que quería iniciar su propia microempresa en la cual aplicaría su creatividad y sus conocimientos de tapicería tradicional. Esta mujer casada de 20 años de Túnez únicamente asistió a la escuela primaria, pero no iba a permitir que la falta de educación formal la detuviera.

Cuando el gobierno inauguró una ciudad de las artes en su pueblo natal, Le Kef, al noroeste de Túnez, Safia vio la oportunidad de desarrollar sus habilidades en tejido y de, posiblemente, iniciar su negocio fuera de su hogar. Sin embargo, después de alquilar una tienda en el pueblo, se dio cuenta de que necesitaba la capacitación adecuada para mejorar sus habilidades en los negocios y encontrar nuevas oportunidades. Desde que alquiló la tienda, Safia recibió cuatro préstamos por un valor total de, aproximadamente,

US\$ 8.000 y afirmó lo siguiente: "Esta ayuda me permitió estabilizar mi microempresa y planificar con más confianza. La capacitación y las exposiciones comerciales me permitieron mejorar mis ingresos y administrar mejor mi negocio sin demasiado estrés". Esa confianza le ayudó a Safia a aumentar el éxito en su negocio de tapicería y lograr la independencia que siempre había soñado.

Por lo tanto, Safia ahora tiene su propia casa registrada a su nombre; su situación es única porque, generalmente, el hombre de la familia es el propietario registrado en Túnez. Aunque su vida y su microempresa mejoraron, Safia aún tiene sueños más ambiciosos: "Mi ambición es capacitar a jóvenes en el tejido tradicional, para que puedan preservar nuestras tradiciones", comentó. A la larga, también desea que sus productos cumplan con los estándares internacionales.

2

### María, cliente de WWB Colombia

María ha sido cliente de WWB Colombia por más de diez años. Su especialidad es la producción de "cepillos para fregar", o esponjas vegetales loofah. María trabajó en un almacén antes de comenzar su propio negocio. Cuando se enteró que la empresa que producía las esponjas vegetales loofah que se vendían en la tienda estaba por cerrar, María decidió dejar su trabajo y comenzar a hacer y vender loofahs ella misma. Su empleador anterior acordó el comprarle a María sus productos. Desde ese único cliente hace 18 años, María ahora vende muchos productos en toda Colombia y tiene cuatro empleados tiempo completo.

Habiendo estado en el negocio durante 18 años, María ha aprendido a ser eficiente. Solía depender de varias granjas en los alrededores de Cali para obtener las plantas de loofah hasta que su

esposo tuvo la visión de comprar algunas tierras donde la familia pudiera cultivar su propia granja, la cual ahora da empleo a tres personas. María también pudo comprar una casa mejor y educar a sus hijos. Su hija es aeromoza y su hijo estudia comercio internacional.

María dice que cuando fue a bancos comerciales los empleados fueron groseros con ella, faltándole el respeto porque era pobre. Le gusta la atención que recibe en WWB Colombia, está agradecida y se mantiene fiel por el apoyo recibido durante todos los años que ha sido cliente. La aspiración de María: con la ayuda de sus hijos espera poder expandirse internacionalmente.

## SERVICIOS DE WWB: AHORRO



*La visión central de las microfinanzas, ayudar a las personas de bajos ingresos a través del acceso a créditos, se amplió al concepto de servicios financieros inclusivos que abarca desde el acceso a crédito hasta aquellos productos que contribuyen a para aumentar los activos y administrar los riesgos del hogar.*

## EXPERIENCIA

Desde sus comienzos, el movimiento de las microfinanzas ha sido impulsado por los créditos; sin embargo, estudios indican que las personas de bajos ingresos ahorran de varias formas, y podrían ahorrar más, y que existe una gran demanda por más opciones seguras de ahorro entre las personas de bajos ingresos. Aunque en los estudios de WWB en seis países se observó que las personas de bajos ingresos ahorran entre el 10 y el 15 por ciento del ingreso neto mensual del hogar, estas carecen de ofertas formales de ahorro y, a menudo, dependen de mecanismos informales, que suelen ser poco confiables. Los estudios de WWB también revelaron que las mujeres son las que ahorran en los hogares de bajos ingresos. Por lo tanto, es muy importante que los productos de ahorro satisfagan las necesidades de las mujeres de bajos ingresos. WWB trabajó con las IMF para introducir o modificar los productos de ahorro desde 2003 y ofrece un paquete completo de asistencia técnica que ayuda a las IMF a introducir productos de ahorro sostenibles.

## ENFOQUE

WWB lleva a cabo una minuciosa investigación de mercado para determinar las necesidades de ahorro de los clientes y utiliza esta investigación como base para desarrollar productos de ahorro y una estrategia de mercadeo con las instituciones de microfinanzas. WWB también ayuda a las instituciones a realizar los cambios necesarios en la organización para movilizar y administrar satisfactoriamente los depósitos.

## RESULTADOS

En 2008, WWB inició un programa, junto con Nike Foundation, para diseñar, comercializar y brindar productos de ahorro y educación financiera para las niñas y mujeres jóvenes de 10 a 24 años de Mongolia y de República Dominicana. WWB está comprobando la hipótesis que sugiere que la oferta de una combinación de cuentas de ahorro de alta calidad y bajo costo, así como la educación financiera integral, aumentará los ahorros y llevará a cambios permanentes en las actitudes hacia el uso del dinero entre las mujeres jóvenes y las niñas. WWB cree que este fortalecimiento económico a temprana edad generará un mayor impulso entre las más de 600 millones de niñas adolescentes que viven en el mundo en desarrollo, para iniciar sus negocios y para que tengan acceso a la educación superior o a sus propios hogares.

Hacia fines de 2008, WWB dio comienzo al proyecto mediante una investigación de mercado de niñas, mujeres jóvenes y sus padres en Mongolia para diseñar un producto piloto, junto con un miembro de la red, XacBank. El banco tiene previsto incluir a 30.000 niñas para cuando finalice el proyecto, en tres años.

## SERVICIOS DE WWB: PRÉSTAMOS INDIVIDUALES



*La introducción de los préstamos individuales a organizaciones a las que, tradicionalmente, ofrecían préstamos grupales le permite a las IMF llegar a nuevos clientes y prestar mejores servicios a los clientes actuales. Generalmente, los préstamos individuales son más grandes, más flexibles y se adaptan mejor a los negocios en crecimiento.*

## EXPERIENCIA

WWB cuenta con más de ocho años de experiencia en la introducción de préstamos individuales, inicialmente, a organizaciones fundadas sobre un modelo de préstamo grupal y, más recientemente, a una amplia variedad de instituciones financieras.

## ENFOQUE

En el modelo de préstamo grupal tradicional, todos los miembros del grupo tienen, relativamente, el mismo acceso a los préstamos módicos. Sin embargo, en todo el mundo, entre el 10 y el 15 por ciento de los miembros de cualquier grupo quieren préstamos más grandes que los que el grupo puede sustentar. WWB desarrolló una metodología para calificar el riesgo de un crédito individual, conforme a una evaluación de la capacidad y de la voluntad de pagar de la persona. Los oficiales de crédito realizan un análisis de flujo de fondos del negocio y del hogar del solicitante, junto con un análisis sobre cómo se invertirá el préstamo y una evaluación del carácter. WWB trabaja con la IMF para realizar una investigación del cliente, diseñar un producto de préstamo adecuado, desarrollar y establecer nuevos procesos de aprobación y monitoreo, y capacitar a los oficiales de crédito.

## RESULTADOS

WWB introdujo satisfactoriamente préstamos individuales a un tercio de su red, que incluye las IMF en Bosnia-Herzegovina, Marruecos, Jordania, Pakistán y la India. El resultado fue la incorporación de más de 150.000 nuevos prestatarios con un cartera vigente de más de US\$ 140 millones.

Shakti Foundation for Disadvantaged Women (Bangladesh) comenzó a ofrecer préstamos a grupos de mujeres de los barrios bajos de Dacca en 1992. Debido a la demanda de los clientes y el aumento de la competencia, Shakti recientemente buscó la ayuda de WWB para comenzar a ofrecer préstamos individuales. WWB introdujo la nueva metodología, que incluía cambios en el sistema de información gerencial de Shakti. El primer producto de préstamo individual se probó en una sucursal en agosto de 2008. Los préstamos varían desde Taka 50.000 (US\$ 725) hasta Taka 300.000 (US\$ 4.350), en comparación con el préstamo grupal máximo posible de Taka 70.000 (US\$ 1.000). Shakti tiene previsto ofrecer préstamos individuales a todas sus sucursales en los próximos dos años.

## SERVICIOS DE WWB: FINANZAS RURALES



*Las finanzas rurales, en especial los préstamos agrícolas, aún son un territorio relativamente inexplorado para las microfinanzas. Las IMF interesadas en los pequeños agricultores deben adoptar nuevas prácticas para evaluar los patrones de flujo de fondos y la capacidad de pago de los clientes, basadas en la naturaleza temporal de su trabajo.*

### EXPERIENCIA

Los prestamistas rurales se enfrentan a desafíos especiales relacionados con los riesgos agrícolas: ingresos temporales, rendimientos variables y riesgos comerciales y climáticos. Para introducir las finanzas rurales, WWB trabajó en tres continentes para ayudar a las IMF a mitigar esos riesgos.

### ENFOQUE

WWB ayuda a las IMF a administrar los riesgos rurales al ajustar su metodología de préstamos para que coincida con el flujo de fondos temporal de los agricultores, al diseñar estrategias de expansión rentables para las áreas rurales y al mitigar los riesgos crediticios por medio de la colaboración con otros actores de la cadena de valor en las áreas rurales. La metodología de evaluación de riesgos de WWB para los pequeños agricultores incluye una evaluación del flujo de fondos y de los riesgos de los ingresos agrícolas y no agrícolas. WWB, exclusivamente, aplica un enfoque de género para la implementación de los productos, para garantizar el acceso a las mujeres rurales.

### RESULTADOS

En los últimos tres años, WWB ayudó a seis IMF en tres países a implementar las finanzas rurales.

La FMM Popayán (Colombia) tiene su oficina central en una ciudad mediana al sur de Colombia y tiene 36 sucursales en todo el país con más de 240.000 clientes. La IMF trabajó en áreas rurales con agricultores desde 2003 y ahora tiene, aproximadamente, 24.000 clientes rurales. En 2008, la FMM Popayán le solicitó a WWB que evaluara su producto de préstamo rural. WWB observó que la metodología de evaluación de riesgos vigente únicamente se centraba en la actividad agrícola para la cual el agricultor estaba buscando financiamiento, y no consideraba todas las otras actividades que generan ingresos, generalmente, realizadas por los pequeños agricultores y sus familias. WWB ayudó a la FMM Popayán a diseñar un nuevo proceso para la valoración de los préstamos y capacitó a 16 empleados. FMM Popayán eligió a dos sucursales en regiones con alto potencial agrícola para introducir el producto revisado.

Cuatro meses después de la prueba, WWB evaluó el éxito del programa y capacitó a más empleados. Se otorgaron más de 500 préstamos en 2008. La FMM Popayán tiene previsto implementar el nuevo producto en todas sus sucursales en 2009.

## SERVICIOS DE WWB: INVESTIGACIÓN DE GÉNERO Y DE MERCADO



*Conocer en detalle las necesidades, las motivaciones y los deseos de nuestros clientes es esencial para el diseño exitoso del producto. La investigación de mercado les permite a las IMF modificar los productos y los mecanismos de prestación de servicios existentes, diseñar nuevos productos y servicios, y desarrollar o perfeccionar las estrategias de mercadeo y de promoción.*

### EXPERIENCIA

WWB trabaja con las IMF para llevar a cabo investigaciones de mercado cualitativas y cuantitativas por medio de las técnicas más avanzadas para la investigación de mercados de consumo. La investigación de mercado es una parte integral de todo el trabajo de desarrollo y de productos de WWB. Además, WWB lleva a cabo estudios básicos de género para ayudar a los miembros de la red a comprender cómo modificar el diseño de sus productos y la prestación de servicios, para que se adapten a las necesidades de las clientas.

### ENFOQUE

Los estudios básicos de género de WWB examinan cómo la identidad del género afecta las funciones y las responsabilidades que los hombres y las mujeres asumen en el hogar, y cómo afectan el comportamiento del gasto, la inversión y el ahorro de estos hombres y mujeres. Se realizan entrevistas minuciosas en los hogares de los clientes, en las que se entrevistan a hombres y mujeres por separado, y los grupos de enfoque se utilizan para garantizar la recopilación de datos más abundante posible.

### RESULTADOS

En 2008, WWB realizó dos estudios básicos de género: para Kashf (Pakistán) y para Enda Inter-Arabe (Túnez). El estudio de Kashf resaltó los tremendos desafíos que enfrentan las mujeres de bajos ingresos en Lahore, cuando intentan generar ingresos. Estos incluyen prejuicio social, movilidad limitada, acceso restringido a los mercados y demandas competitivas de trabajo pago y doméstico. La discriminación en los salarios por género agrava este problema; a las mujeres que realizan trabajo a destajo en hogares se les paga considerablemente menos que a los hombres que realizan el mismo trabajo. Además, se observó en el estudio que un porcentaje importante de las prestatarias de Kashf le entregaban sus préstamos a sus maridos o hijos. El problema de acceso frente al uso surge en otros países también, y continúa siendo un desafío importante para el sector de las microfinanzas.

En el estudio de Túnez, se observó que a pesar de que las mujeres enfrentan obstáculos para desarrollar sus negocios, la discriminación es menos grave que en Pakistán. Tanto en el ámbito cultural como en el legislativo, las mujeres de Túnez disfrutaban de una posición considerablemente más alta que las mujeres de Pakistán. WWB ofreció varias recomendaciones a ambas instituciones sobre cómo diseñar los productos actuales, los mecanismos de prestación de servicios y las estrategias de mercadeo para dirigirse mejor a las mujeres y beneficiarlas.

## SERVICIOS DE WWB: LIDERAZGO DE LAS MUJERES



*Invertir en el desarrollo de mujeres gerentes es esencial para las instituciones de alto rendimiento y orientadas a una misión, para incentivar la innovación. Estas líderes pueden ser ejemplos potentes para las instituciones y las clientas de bajos ingresos a las que prestan sus servicios.*

## EXPERIENCIA

El Programa de Desarrollo de Mujeres Líderes (Women's Leadership Development Program) se lanzó en 2005 como respuesta a la participación decreciente de mujeres cada vez menor de la alta gerencia sénior de los miembros de la red de WWB. WWB se asocia con el internacionalmente reconocido Center for Leadership and Change Management de The Wharton School of Business para brindar el *Taller de Mujeres Líderes* del programa.

## ENFOQUE

El *Taller de Mujeres Líderes* es un curso de desarrollo de liderazgo que dura cinco días, destinado a mujeres gerentes de nivel medio y de nivel sénior en las IMF, que desarrolla sus aptitudes de liderazgo y las posiciona en trabajos más importantes en sus organizaciones. Durante el curso, las participantes desarrollan su propio plan de acción hacia el liderazgo y finalizan el curso con un plan de acción individualizado, así como con mentores asignadas que las ayudarán a alcanzar sus objetivos.

## RESULTADOS

Desde 2006, WWB organizó tres *Talleres de Mujeres Líderes* y capacitó un total de 80 participantes provenientes de 30 instituciones en 21 países. En 2008, 31 mujeres finalizaron el taller.

*“La participación de las mujeres ha sido clave para el desarrollo de las microfinanzas en el fenómeno que es hoy; y aún... el potencial completo del poder transformador de la mujer en las economías en desarrollo aún no se ha desarrollado por completo. A través de las iniciativas como el curso de Mujeres Líderes, WWB se compromete a ayudar a los miembros de nuestra red a aumentar el liderazgo de las mujeres dentro de sus organizaciones”.*

– Mary Ellen Iskenderian, Presidenta de WWB

## INTERCAMBIO DE MUJERES LÍDERES

Al ser una red global, WWB siempre fue una plataforma de aprendizaje e intercambio en la industria de las microfinanzas. Los miembros de nuestra red valoran, en gran medida, la oportunidad de aprender de sus pares, y los intercambios y los eventos de aprendizaje de los pares de WWB son identificados constantemente como los recursos más valiosos que se ofrecen a los miembros de la red.

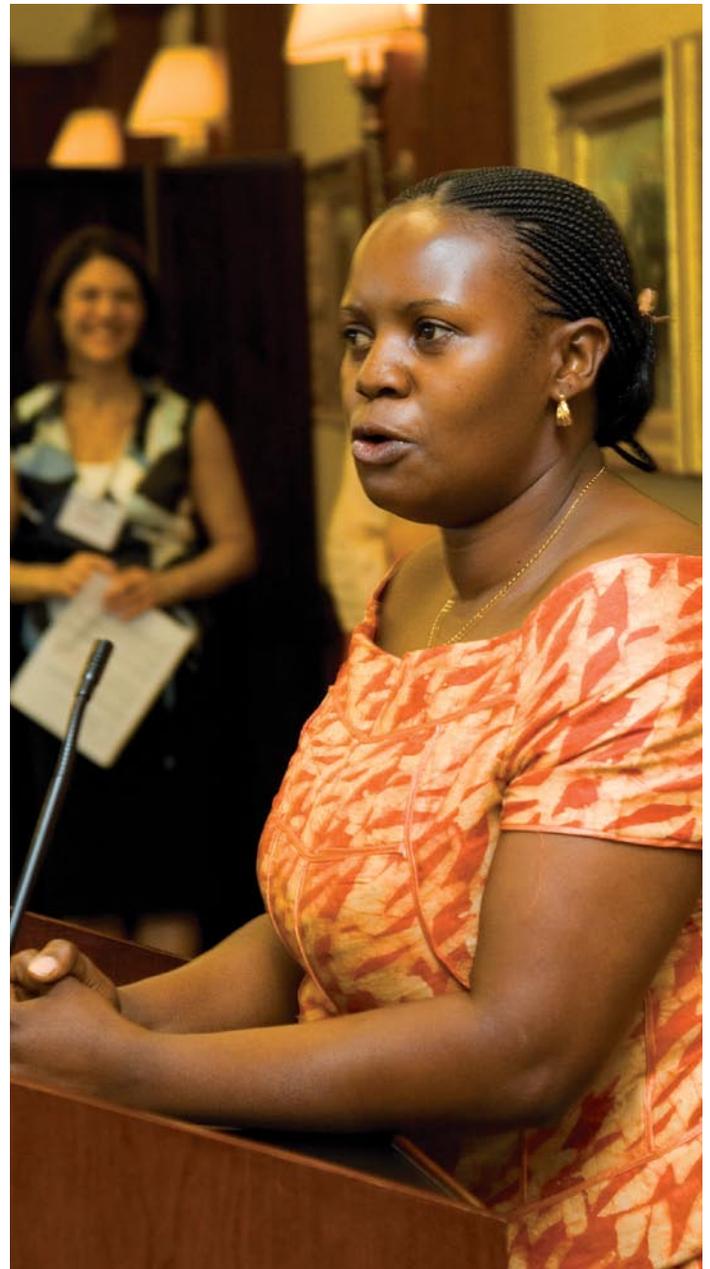
En diciembre, ocho graduadas del *Taller de Mujeres Líderes* se juntaron en Nairobi, Kenia, para reunirse con importantes mujeres líderes de ocho organizaciones de Kenia y Etiopía para ampliar sus ideas sobre el liderazgo eficaz. Las sesiones se centraron en una variedad de temas: fomentar el apoyo del liderazgo de las mujeres, crear incentivos y procesos de evaluación y, por supuesto, las historias personales de las mujeres que lideran esas instituciones.

## SERVICIOS DE WWB: LIDERAZGO DE LAS MUJERES

### ANNE NAKAWUNDE MULINDWA: EN SUS PROPIAS PALABRAS

*Financial Women's Association patrocina anualmente una beca para que una mujer líder asista al taller Mujeres Líderes de WWB a través de su iniciativa Lenore Albom Microfinance Initiative. La beneficiaria de 2008, Anne Nakawunde Mulindwa de Finance Trust (Uganda), comparte con nosotros cómo el taller la ayudó en su carrera.*

“La capacitación contribuyó enormemente en mi travesía hacia el liderazgo. Desde que realicé el taller, mis aptitudes de liderazgo mejoraron y, como consecuencia, la gerencia me consultó si quería asistir a las reuniones de la gerencia para asesorarlos sobre los problemas que enfrentan las mujeres en la organización, así como para mejorar mis aptitudes de liderazgo. Además, me dieron la oportunidad de desarrollar mi carrera con un cargo de jefa del Departamento de Operaciones de Finance Trust. Me desempeñaré en ese puesto durante seis meses y, si sigo demostrando buenas aptitudes de liderazgo, me confirmarán en el puesto. Con las aptitudes que adquirí en el taller, creo que todo irá bien. Mi visión antes de finalizar el taller era ser una mujer líder para impartir conocimientos e inspirar a las mujeres a ser mejores líderes. Debo reconocer que hice esto bien y que tengo intenciones de hacerlo en cuanto se presente una oportunidad”.



## ESTADOS FINANCIEROS



Women's World Banking está registrada en los Países Bajos como Stichting (Fundación) to promote Women's World Banking.

### BALANCE GENERAL

PARA EL AÑO QUE FINALIZA  
EL 31 DE DICIEMBRE DE 2008

Contiene información  
financiera comparable al  
31 de diciembre de 2007

ACTIVOS	2008	2007
Efectivo y equivalentes de efectivo	510.339	1.333.062
Neto de donaciones y contribuciones por cobrar	3.766.867	5.496.982
Inversiones	18.548.409	31.597.781
Otros activos	142.271	49.529
Participación en el activo neto de la organización de soporte	2.086.163	321.747
Muebles, equipos y mejoras a propiedades arrendadas, neto de depreciación y amortización acumuladas de US\$ 265.714 y US\$ 235.044 en 2008 y 2007, respectivamente	68.005	63.288
<b>Total Activo</b>	<b>25.122.054</b>	<b>38.862.389</b>
<b>PASIVOS Y ACTIVO NETO</b>		
<b>Pasivo</b>		
Cuentas por pagar y gastos devengados	746.762	964.575
Otros pasivos	35.722	28.543
<b>Total pasivo</b>	<b>782.484</b>	<b>993.118</b>
<b>Activo neto</b>		
Disponibles	1.839.570	8.657.170
De disponibilidad temporalmente restringida	5.904.744	5.365.139
Fondo de capital de disponibilidad permanentemente restringida - ingresos generalmente disponibles	16.595.256	23.846.962
<b>Total activo neto</b>	<b>24.339.570</b>	<b>37.869.271</b>
<b>Total pasivos y activo neto</b>	<b>25.122.054</b>	<b>38.862.389</b>

## ESTADOS FINANCIEROS

ESTADO DE  
ACTIVIDADESPARA EL AÑO QUE FINALIZA  
EL 31 DE DICIEMBRE DE 2008*Contiene información  
financiera comparable al  
31 de diciembre de 2007*

	Disponible	De disponibilidad temporalmente restringida	De disponibilidad permanentemente restringida	Total 2008	Total 2007
<b>ACTIVIDADES OPERATIVAS</b>					
<b>INGRESOS Y APOYO</b>					
Donaciones y contribuciones	3.046.321	2.153.884		5.200.205	4.876.321
Contribuciones en especie	746.104			746.104	521.419
Ingresos por inversiones, neto de gastos por inversiones de US\$ 39.363 en 2008 y US\$ 44.232 en 2007	533.132			533.132	691.370
Variación en la participación de la organización de soporte	—	1.764.416		1.764.416	(127.253)
Ganancia por diferencia de cambio	(271.746)			(271.746)	100.208
Otros ingresos	295.542			295.542	100.692
Activo neto liberado de restricciones	10.630.401	(3.378.695)		7.251.706	—
Activo neto liberado de donaciones			(7.251.706)	(7.251.706)	—
<b>Total ingresos y apoyo</b>	<b>14.979.754</b>	<b>539.605</b>	<b>(7.251.706)</b>	<b>8.267.653</b>	<b>6.162.757</b>
<b>GASTOS Y PÉRDIDAS</b>					
Servicios de programas					
Programas de desarrollo institucional	2.608.638	—	—	2.608.638	2.741.110
Productos y servicios funcionales	3.917.245	—	—	3.917.245	3.750.499
<b>Total servicios de programa</b>	<b>6.525.883</b>	<b>—</b>	<b>—</b>	<b>6.525.883</b>	<b>6.491.609</b>
Generales y administrativos	1.225.339	—	—	1.225.339	1.338.474
Recaudación de fondos	783.999	—	—	783.999	519.143
<b>Total gastos</b>	<b>8.535.221</b>	<b>—</b>	<b>—</b>	<b>8.535.221</b>	<b>8.349.226</b>
<b>PÉRDIDAS</b>					
Provisión para donaciones incobrables por cobrar	11.450	—	—	11.450	90.614
<b>Total gastos y pérdidas</b>	<b>8.546.671</b>	<b>—</b>	<b>—</b>	<b>8.546.671</b>	<b>8.439.840</b>
Variación en activo neto por actividades operativas	6.433.083	539.605	(7.251.706)	(279.018)	(2.277.083)
<b>ACTIVIDADES NO OPERATIVAS</b>					
Apreciación neta del valor razonable de las inversiones	(13.221.981)	—		(13.221.981)	1.194.070
Contribuciones a afiliadas	(28.702)	—	—	(28.702)	(111.012)
<b>Total actividades no operativas</b>	<b>(13.250.683)</b>	<b>—</b>	<b>—</b>	<b>(13.250.683)</b>	<b>1.083.058</b>
(Pérdida) en activo neto	(6.817.600)	539.605	(7.251.706)	(13.529.701)	(1.194.025)
Activo neto a principio de año	8.657.170	5.365.139	23.846.962	37.869.271	39.063.296
Activo neto a fin de	1.839.570	5.904.744	16.595.256	24.339.570	37.869.271

## CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN DE WWB

### PRESIDENTA

Inger Elisabeth Prebensen  
Noruega

### VICEPRESIDENTA

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

### TESORERA

Mary Houghton  
Presidenta de ShoreBank Corporation, EE. UU.

### SECRETARIA

Clara Akerman  
Presidenta de la Fundación WWB Colombia, Colombia

### Sonia Dulá

Jefa de la banca corporativa y de inversión de Latinoamérica, Bank of America, EE. UU.

### Marilou van Golstein Brouwers

Directora Gerente de Triodos Investment Management, Países Bajos

### Sheila Hooda

Directora Gerente Sénior, Jefa Global del Departamento de Estrategia y Desarrollo y miembro sénior del equipo de liderazgo, TIAA-CREF, 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 (WMN), Rusia

### Suzanne Nora Johnson

Ex Vicepresidenta de Goldman Sachs Group, Inc., EE. UU.

### Roshaneh Zafar

Fundadora y Directora Gerente de Kashf Foundation, Pakistán

### MIEMBRO HONORARIO DEL DIRECTORIO A PERPETUIDAD

#### Ela Bhatt

Fundadora de FWWB, SEWA Bank, India

### MIEMBRO HONORARIO DEL DIRECTORIO A PERPETUIDAD

#### Michaela Walsh

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



## CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

Women's World Banking es dirigida por un Consejo de Administración compuesto por miembros que son líderes reconocidos en los ámbitos bancario, financiero, de negocios, legal, de organización comunitaria o de participación económica de las mujeres. El Consejo de WWB tiene responsabilidad fiduciaria de la organización y se encarga de aprobar los presupuestos anuales, las estrategias y las políticas de WWB. El Consejo se reúne trimestralmente.

## 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 y personas físicas de los EE. UU. para respaldar la misión global de WWB. Friends of WWB tiene un Consejo diferente compuesto por líderes en leyes, finanzas y en el mundo académico de los Estados Unidos.

## CONSEJO DE FRIENDS OF WWB/USA, INC.

### PRESIDENTA

Beth K. Roberts  
Socia de Accenture

### TESORERA

Casey Coffman  
Vicepresidenta Ejecutiva y Asesora  
Jurídica de Hicks Holdings LLC

### SECRETARIA

Elizabeth P. Munson  
Presidenta de Rockefeller Trust  
Company

Nicole Gresham Perry  
Directora Ejecutiva de J.P. Morgan

Lois D. Juliber  
Vicepresidenta y Directora Operativa  
Jubilada de Colgate Palmolive

Dede Pickering  
Vicepresidenta Jubilada de una  
empresa de reclutamiento ejecutivo

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



## UN AGRADECIMIENTO ESPECIAL

En 2008, WWB volvió a estructurar sus Consejos, lo que incluyó la elección de nuevos miembros y presidentes. La reconfiguración forma parte de un esfuerzo más amplio por adoptar las mejores prácticas de dirección y hacer que los Consejos sean más eficaces y que estén mejor posicionados para llevar a cabo el ambicioso plan estratégico de WWB. WWB quisiera agradecer a todos aquellos que prestaron sus servicios antes de esta reestructuración y que contribuyeron enormemente con la organización:

### WWB

Fouad Abdelmoumni  
René Azokli  
Patricia Barron  
Mercedes Canalda  
Sylvia Fung Chin  
K. Burke Dillion  
Ranjit Fernando  
Maricielo Glen de Tobón  
Connie I. Roveto  
Jayshree Vyas

### FVWB

Carolee Friedlander  
Gail Harrity  
Ann Kaplan  
Ann Partlow

## SOCIOS PATROCINADORES Y CONTRIBUIDORES



## CONTRIBUIDORES CLAVE\*

### PATROCINADORES PRINCIPALES

Históricamente, WWB ha contado con nuestros patrocinadores principales, algunos desde casi 30 años, para poder realizar la operaciones de WWB. En 2008, WWB le dio la bienvenida a SIDA como un nuevo patrocinador principal.

Ministerio de Asuntos Exteriores de Holanda

Agencia Noruega para la Cooperación y el Desarrollo (NORAD)

Agencia Sueca de Cooperación Internacional para el Desarrollo (SIDA)

Agencia Suiza para la Cooperación y el Desarrollo (SDC)

### DONACIONES EN ESPECIE

En 2008, WWB recibió el apoyo legal gratuito por un valor de US\$ 746.000 por parte de Schulte Roth & Zabel LLP, y de White & Case; asesoramiento estratégico de la consultora administrativa global, Oliver Wyman; y ayuda directa de dos miembros de la red de la compañía global de servicios financieros, ING.

### RECEPCIÓN PARA LOS CONTRIBUIDORES

El 13 de noviembre, WWB homenajeó a sus amigos y contribuidores en una recepción que tuvo como maestra de ceremonias a la estrella de televisión y del teatro, Cynthia Nixon.

### FUNDACIONES Y COMPAÑÍAS

ABN-AMRO Foundation

Annenberg Foundation

Citi Foundation

Deutsche Bank Americas Foundation

The Frances Alexander Foundation

GoldenTree Asset Management

Halloran Philanthropies

HSBC

MasterCard Foundation

McGraw-Hill Foundation

Morgan Stanley

Nike Foundation

Opera Solutions

Starr Foundation

TD Securities

Triodos Bank

VISA

Western Union Foundation

White & Case

### OTROS

Appui Au Developpement

Autonome (ADA)

### ORGANISMOS BILATERALES Y MULTILATERALES

(además de nuestros  
patrocinadores principales)

Agencia Española de Cooperación  
Internacional para el  
Desarrollo (AECID)  
Corporación Andina de Fomento  
Banco Interamericano de Desarrollo  
International Finance  
Corporation (IFC)  
Irish Aid

### INDIVIDUOS

Anonymous (3)  
Dana Auslander  
Martin and Theresa Cole  
The Suzanne Nora Johnson &  
David G. Johnson Foundation  
Angeli Kolhatkar  
Elliott Scott Family  
Michael and Elizabeth Useem  
The Wagner Family Foundation

\*Donaciones de US\$ 5.000 o más

## SOCIOS PATROCINADORES Y CONTRIBUIDORES



*Nike Foundation*

### NUEVOS PATROCINADORES CORPORATIVOS

WWB hizo un esfuerzo conjunto durante los últimos años para ampliar y diversificar nuestra base de financiamiento para incluir a compañías y fundaciones privadas. En 2008, el 40% de nuestro presupuesto operativo provino de estas nuevas fuentes privadas. Quisiéramos destacar a dos de nuestros socios corporativos en 2008, que nos proporcionan importantes recursos, conocimiento o financiamiento programático para innovar y ampliar nuestras operaciones.

#### HSBC

WWB se asoció con HSBC en 2008 para desarrollar productos y servicios financieros diseñados para ampliar las capacidades de financiamiento de HSBC en las comunidades rurales de China. HSBC recurrió a la experiencia internacional de WWB para diseñar productos y servicios financieros innovadores para apoyar sus servicios bancarios rurales en China.

Se logró un importante progreso y anticipamos anunciar otros desarrollos durante el 2009, según los cuales WWB proporcionará asistencia técnica a HSBC, capacitará a personal local en la administración y en la prestación de servicios de la cartera de agricultores y pequeñas empresas, y creará productos y servicios financieros personalizados para abordar las necesidades específicas de estos segmentos de población de menores recursos.

#### NIKE FOUNDATION

Nike Foundation es una organización sin fines de lucro que cuenta con el apoyo de NIKE, Inc. y se dedica a invertir en las niñas adolescentes a quienes considera la fuerza más poderosa para el cambio en el mundo en desarrollo. WWB y Nike se asociaron para desarrollar productos de ahorro innovadores y para brindar educación financiera específicamente orientada a satisfacer las necesidades de las mujeres jóvenes y niñas. Esta alianza forma parte de un nuevo movimiento denominado “The Girl Effect” (El efecto de las niñas): un poderoso cambio económico y social generado cuando a las niñas se les da la oportunidad de participar. Hay 600 millones de niñas adolescentes que viven en la pobreza en el mundo en desarrollo. Al darle una oportunidad a una de estas niñas, comienza “El efecto de las niñas”. Cuando las niñas tienen lugares seguros para reunirse, educación, protección legal, atención médica y acceso a capacitaciones y habilidades laborales, entonces pueden alcanzar el éxito. Y si tienen éxito, todos los que las rodean también tienen éxito. Para obtener más información sobre el proyecto de WWB con Nike Foundation, consulte la página 24.

## Líderes DE WWB



## LIDERAN, ENRIQUECEN, ASESORAN, HACEN

En 2008, WWB lanzó un nuevo programa para las personas que creen en la visión y la misión de WWB, y buscan apoyar a la organización como defensores y embajadores. Los Líderes apoyan a WWB al recaudar fondos y a presentar WWB a las personas, las fundaciones y las compañías que están interesadas en una asociación de financiamiento. Los Líderes también trabajan juntos para planificar y organizar una Cena Anual de Beneficencia de WWB. A cambio de su apoyo, WWB les brinda la oportunidad de aprender más sobre las microfinanzas por medio de una variedad de eventos y disertaciones con líderes en la industria y al involucrar a los Líderes en la comunidad de las microfinanzas.

En abril de 2008, los Líderes visitaron el Banco ADOPEM, la institución de microfinanzas más grande de la República Dominicana. El grupo pasó mucho tiempo con la Fundadora y la Directora Ejecutiva del Banco ADOPEM, y se reunió con el personal sénior para aprender más sobre las operaciones de la institución y sobre el estado del sector de las microfinanzas en la República Dominicana. El grupo también visitó las sucursales rurales y pudieron conocer a varios clientes que comentaron cómo las microfinanzas influenciaron sus vidas. Los Líderes que participaron en este viaje creen que mejoró su compromiso para prestar sus servicios como embajadoras de WWB, ya que comprendieron de mejor manera el trabajo de WWB.

*El programa de Líderes fue una oportunidad única de poder visitar las afiliadas de WWB. Conocer a las clientas de WWB, escuchar sus testimonios y la lealtad que tienen con la organización me permitió ver directamente el impacto positivo que WWB verdaderamente tiene en las vidas de estas emprendedoras de pequeñas empresas.*

– Nicole Gresham Perry, LÍDER DE WWB

### Líderes de 2008

Neha Bhasin  
Rati Bahadur Madan  
Mirtha Cabral McQuilling  
Nicole Gresham Perry  
Angeli Kolhatkar  
Sona Pancholy  
Reshma Patel  
Dede Pickering



La misión de la Red global de Women's World Banking consiste en expandir los recursos económicos, la participación y la influencia de las mujeres de bajos recursos y sus familias, brindándoles ayuda para acceder a los servicios financieros, al conocimiento y a los mercados.

## CRÉDITOS DE LAS FOTOGRAFÍAS

Portada y portada interior: Faridon Abida/Microfund for Women; página 4: Julie Slama/WWB; página 5: Sarita Gupta/WWB; página 6: Michael Radassao; página 7: izquierda Sarita Gupta/WWB, derecha Diane Bondareff; página 9: Dede Pickering; página 10: izquierda Dede Pickering, arriba al centro Diane Bondareff; abajo al centro Sarita Gupta/WWB; página 11: cortesía de ASA; página 12: izquierda Stephanie Waxman/WWB, centro y derecha cortesía de ASA; página 13: galería de fotos de Kashf; página 14: izquierda Julie Slama/WWB, centro cortesía de Ujjivan, derecha Miguel Arvelo/WWB; página 15: Sarita Gupta/WWB; página 16: izquierda, Sarita Gupta/WWB, derecha cortesía de Ujjivan; página 18: Mark Brown; página 19: Diane Bondareff; página 20: Julie Slama/WWB; página 21: cortesía de Women's Microfinance Network; página 22: izquierda cortesía de Enda Inter-Arabe, derecha Stephanie Waxman/WWB; página 24: Inez Murray/WWB; página 25: cortesía de Shakti Foundation for Disadvantaged Women; página 26: cortesía de FMM Popayan; página 27: Janiece Greene/WWB; página 28: Michael Radassao; página 29: Michael Radassao; página 30: Diane Bondareff; página 32: Faridon Abida/Microfund for Women; página 33: Dede Pickering; página 34: David Wentworth; contratapa interior: Dede Pickering; y contratapa: Sarita Gupta/WWB. **Women's World Banking agradece a los miembros de nuestra red y a sus clientes por acceder a ser fotografiados y por permitirnos compartir las fotografías.**



8 West 40th Street  
New York, New York 10018  
[www.womensworldbanking.org](http://www.womensworldbanking.org)