

Banca de Desarrollo: Retos y Desafíos



WORLD BANK GROUP
Finance, Competitiveness & Innovation

Zafer Mustafaoglu
*Gerente de la Práctica Global de Finanzas,
Competitividad e Innovación
América Latina y el Caribe*
30 de Mayo de 2018

Índice

1. Contexto

2. Rol de los Bancos de Desarrollo Modernos

3. Desafíos y Conclusiones



WORLD BANK GROUP
Finance, Competitiveness & Innovation

1. Contexto



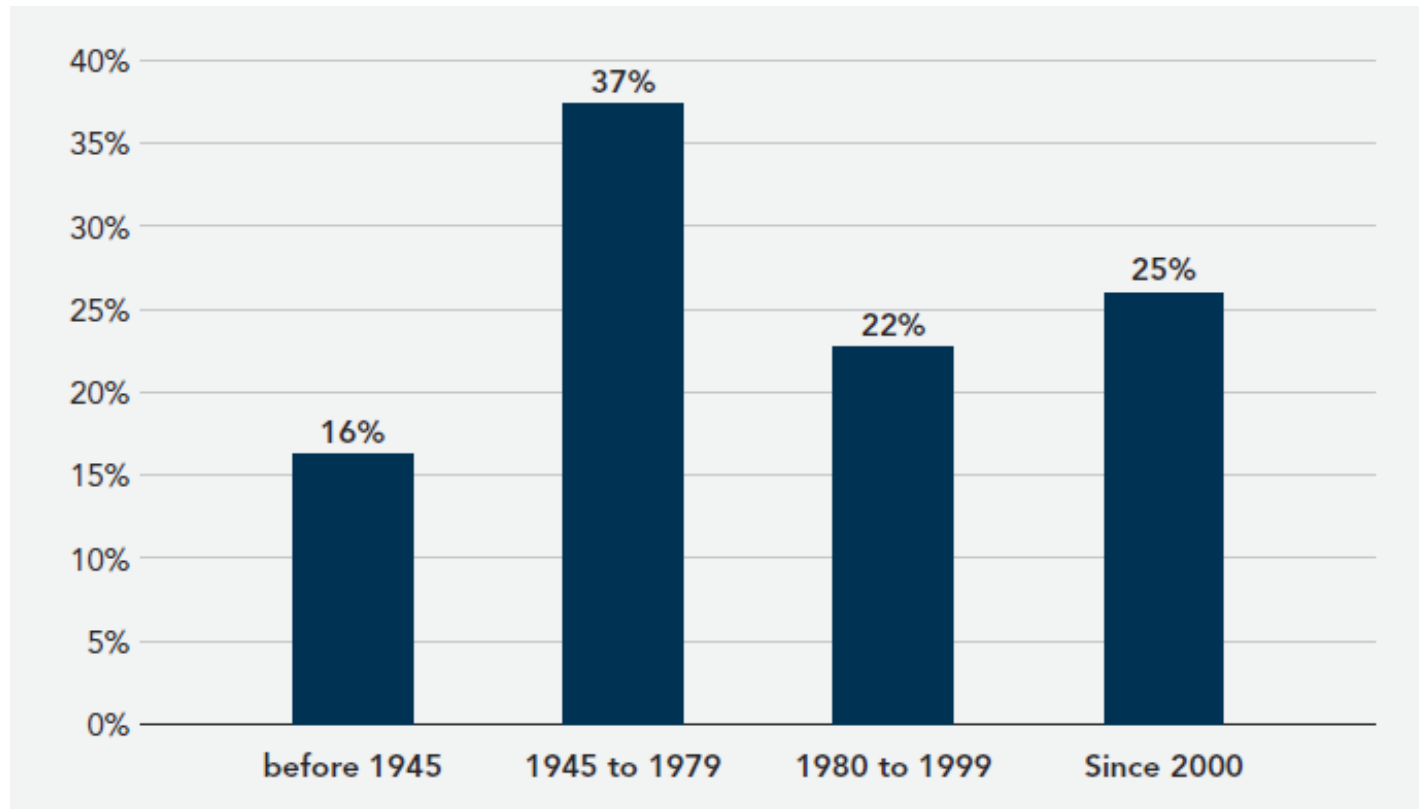
Evolución del Rol del Estado en el Sistema Financiero

Intervencionismo (1950s a 1970s)	Laissez-Fare (1970s and 1980s)	Activismo Pro-Mercado (1990s and 2000s)
• Visión: Los fallos de mercado no pueden ser superados a través de mecanismos de mercado y una intervención activa es necesaria.	• Visión: Los costes de la debilidad de los marcos institucionales y los fallos de gobierno exceden a los fallos de mercado.	• Visión: Rol limitado del Estado en la financiación y la eficiencia institucional como la mejor forma de lograr un desarrollo financiero de alta calidad.
• Rol: El Gobierno debería de movilizar y asignar financiación a los sectores pertinentes a través de los bancos públicos o las políticas de asignación de crédito.	• Rol: El Gobierno debería de fortalecer el "entorno capacitador"; los bancos públicos son privatizados, liquidados o movidos a la financiación de segundo piso.	• Rol: Centrado en crear un entorno favorable y atraer financiación privada, intervención del Estado cuando resulte necesario.
• Problema: drenaje fiscal recurrente, secuestro político, costes significativos para la eficiencia y el crecimiento.	• Problema: Sectores desfavorecidos (incluso los solventes), crisis financieras, las reformas generan resultados a largo plazo.	• Problema: Necesidad de rediseñar modelos y redefinir mandatos, gestión adecuada del riesgo y herramientas de seguimiento y evaluación.

Fuente: Adaptación de de la Torre, Augusto, Juan Carlos Gozzi, y Sergio L. Schumukler (2017).

Se Continúan Creando Bancos de Desarrollo

Creación de bancos de desarrollo a lo largo del tiempo (en % de los bancos encuestados)



2. Rol de los Bancos de Desarrollo Modernos

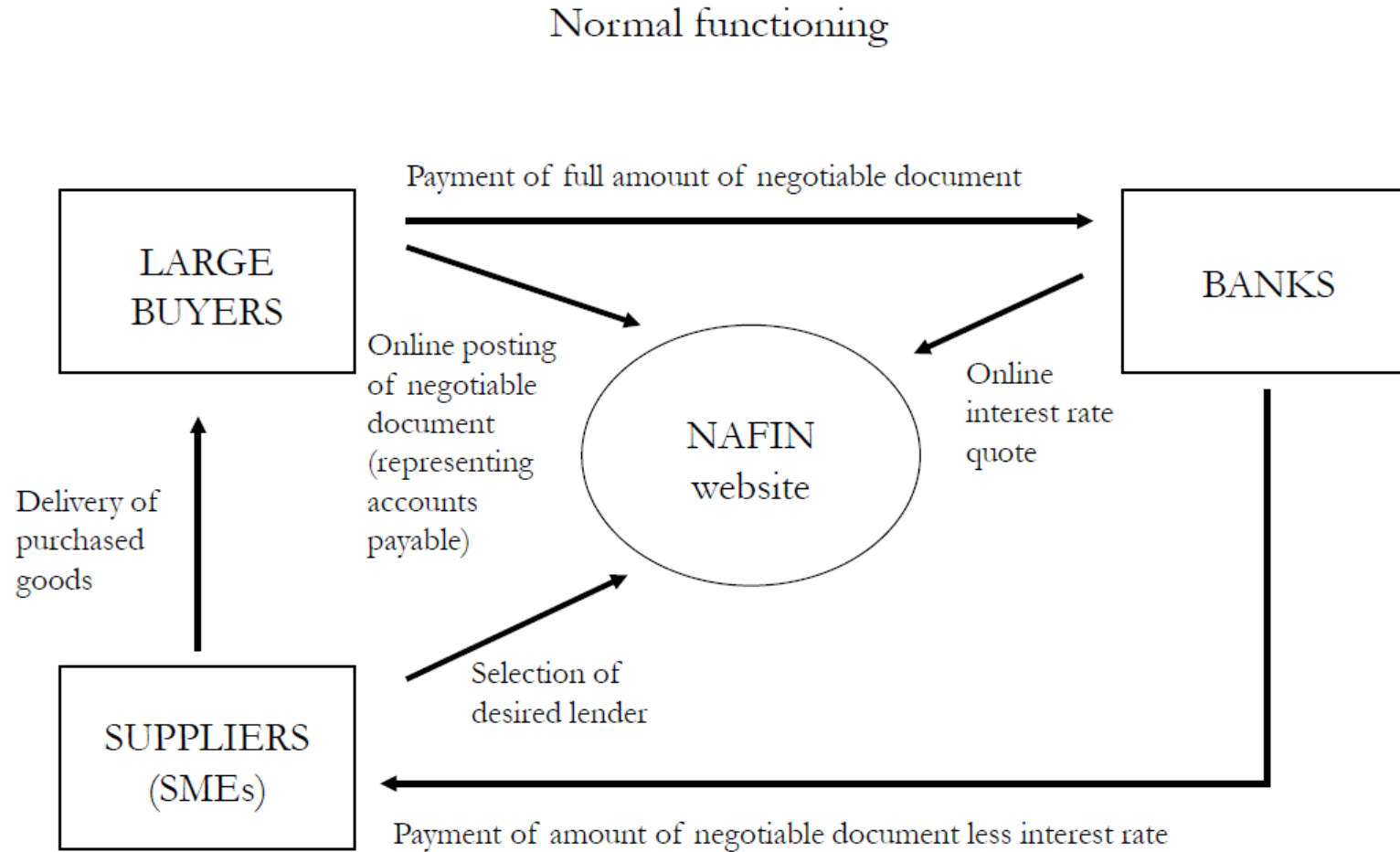


WORLD BANK GROUP
Finance, Competitiveness & Innovation

Los Bancos De Desarrollo Modernos Se Enfocan en Atraer Participación del Sector Privado

- Mecanismos de distribución de riesgos (*risk sharing*): préstamos sindicados para financiación de proyectos, fortalecimiento del crédito y garantías, productos de agencias de crédito a la exportación (ECAs), coinversión en capital riesgo y fondos de *private equity*, etc.
- Promover la competencia apoyando a instituciones financieras no bancarias a focalizarse en segmentos específicos.
- Mejorar la coordinación y resolver otros problemas.
- Toma de riesgo directo únicamente cuando no haya mercado.

Ejemplo 1: La plataforma de factoring inverso de NAFIN



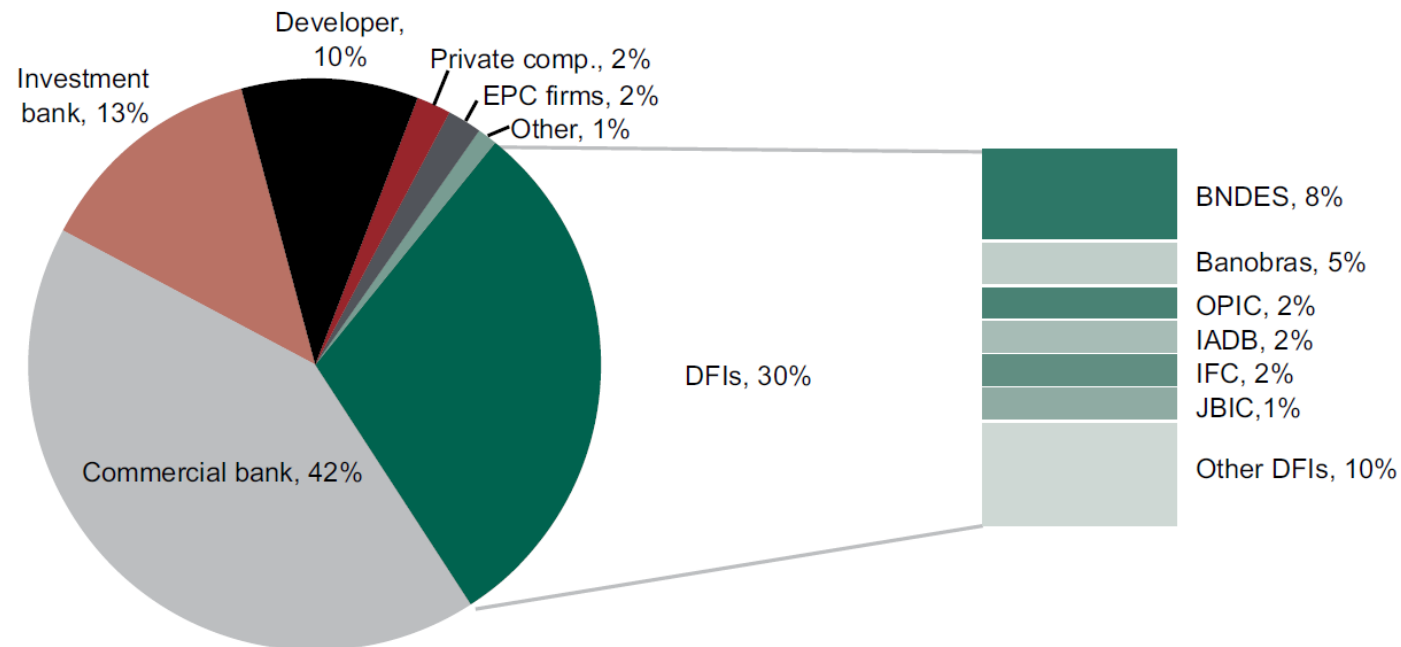
Ejemplo 2: Las garantías de crédito de FOGAPE



Ejemplo 3: Mejoramiento ó Financiación de Infraestructura...

Proveedores de capital para proyectos de infraestructura en la región de ALC, 2011-2015

Figure 6.2: Supplies of Capital to Infrastructure Projects in LAC Countries, 2011–2015



Source: IJGlobal.

.. Pero con reglas claras..

Cuando las condiciones de mercado y el marco regulatorio son insuficientes, las IFD pueden jugar un papel catalizador en la financiación de infraestructuras:

- Intervenciones puramente financieras para solventar fallas de mercado (falta de capacidades, escaso desarrollo de mercado, información asimétrica, etc).
- Intervenciones para apoyar a las autoridades de PPPs para mejorar la calidad de la preparación de proyectos.

Las IFD deberían complementar cuando hay existen de mercado, pero a medida que mejoren las condiciones, deberían estar preparadas para dar un paso atrás.

- *Crowdfunding* es una tarea compleja que requiere largos periodos de consolidación.
- Las IFD necesitan flexibilidad institucional y estar preparadas para utilizar diferentes instrumentos cuando las condiciones cambien.
- Necesidad de estructuras de gobierno y competencias adecuadas.
- Generalmente se ponen techos a la participación de bancos de desarrollo (e.g., máximo 20%)

Fuente: Garcia-Kilroy, C. y Rudolph, H.(2017).

3. Desafíos y conclusiones



El nuevo rol de los Bancos de Desarrollo trae desafíos

En 2017, el BM y el WFDFI condujeron una encuesta con 64 "bancos de desarrollo" nacionales. Los BD fueron preguntados sobre los desafíos a los que se enfrentan:

#1 Fortalecer su capacidad de gestión de riesgos;

#2 Ser económicamente sostenibles;

#3 Mejorar la gobernanza corporativa y la transparencia;

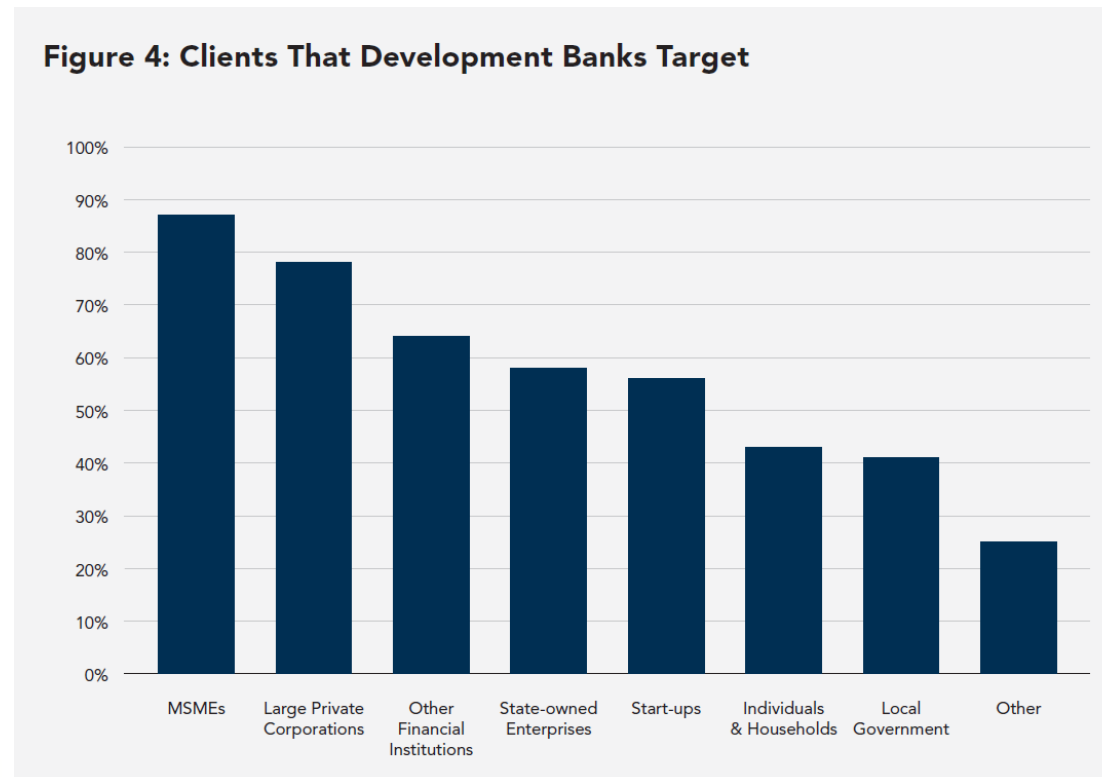
#4 Tener más flexibilidad para contratar y retener a personal altamente cualificado;

#5 Reducir interferencias políticas indebidas.

#1 Gestión del Riesgo

Gran diversidad de clientes, a menudo asociados con mayores riesgos y costes operacionales:

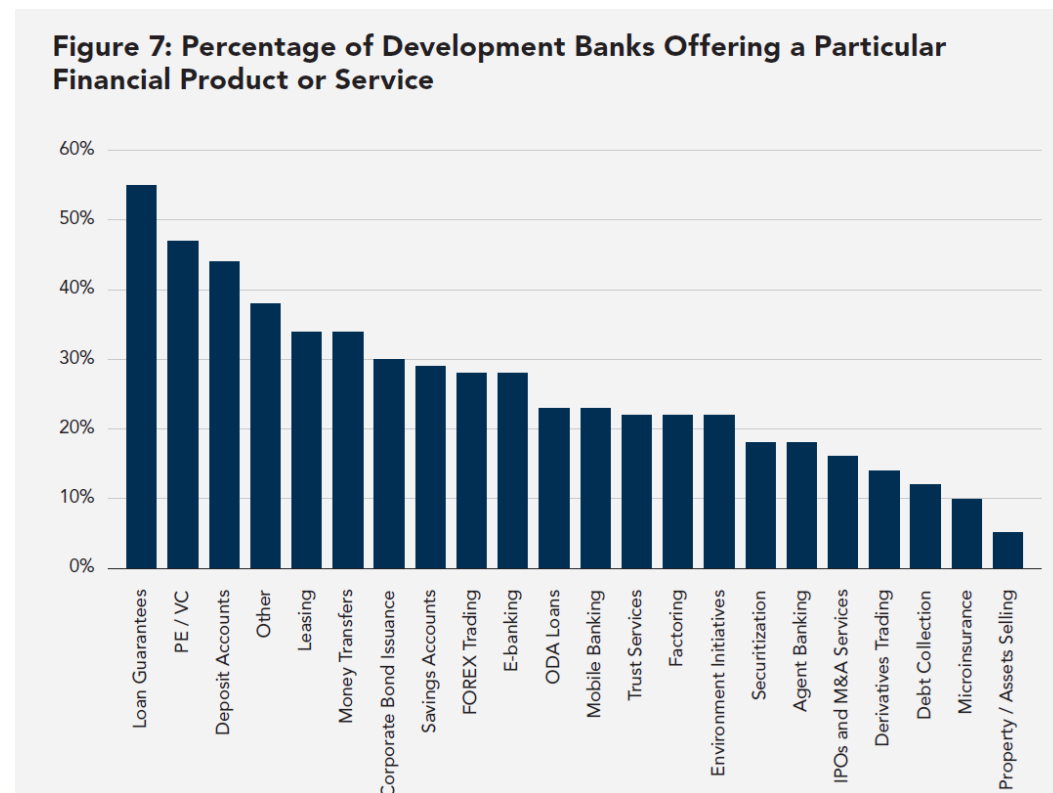
Figura 5: Clientes objetivo de los BD (en % de los bancos encuestados)



#1 Gestión del Riesgo

La creación de nuevos instrumentos y productos introduce nuevos riesgos de crédito y de mercado:

Figura 6: Productos o servicios ofrecidos por los BDs (en % de los bancos encuestados)



#1 Gestión del Riesgo

Según las encuestas a los bancos, una gestión eficaz del riesgo incluye:

- Acceso a información sobre nichos de mercado;
- Acceso a instrumentos adecuados para mitigar el riesgo;
- Capacidad para diseñar productos a medida para los clientes;
- Supervisión efectiva y mecanismos de recuperación

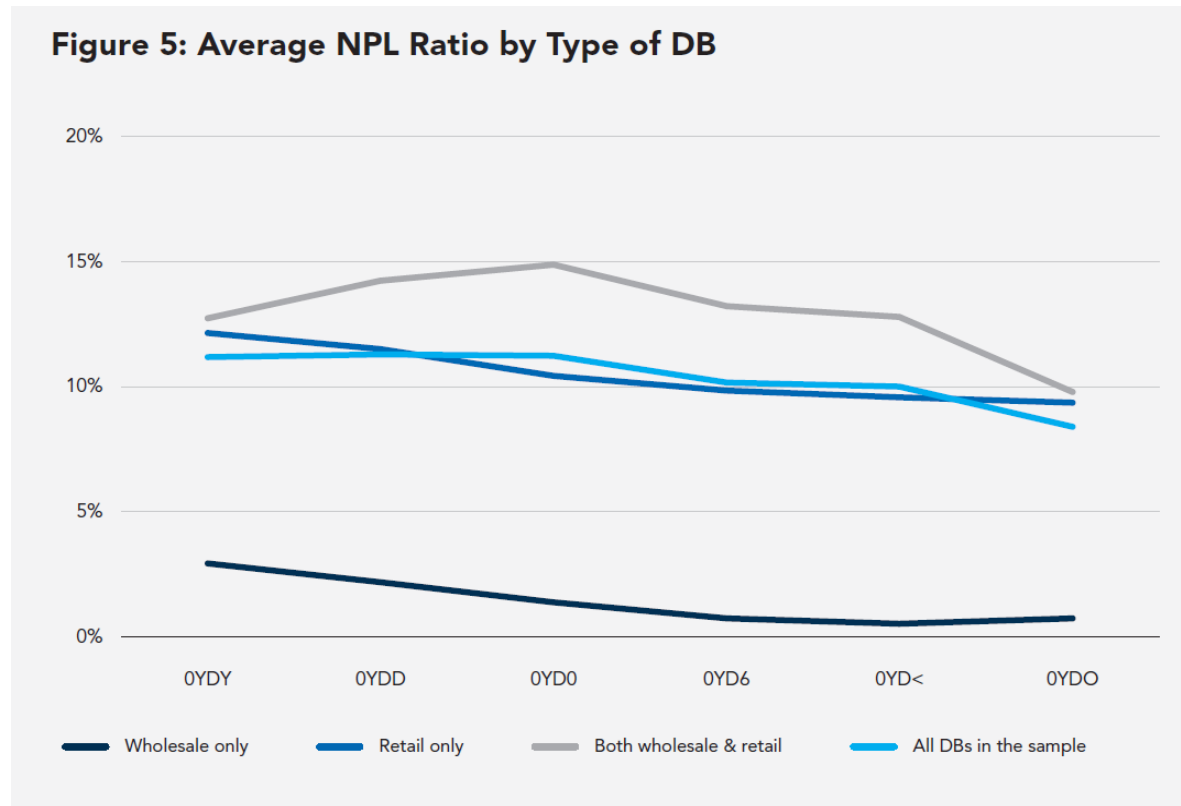
BD continúan reportando resultados dispares en términos de rentabilidad y calidad de activos.

Lograr el balance adecuado en gestión de riesgo y medir la "complementariedad" resulta crítico, pero es complejo.

#1 Gestión del Riesgo

Los préstamos morosos continúan siendo superiores a la media:

Figura 7: Ratio de préstamos en mora medio por tipo de BD (%)



#1 Gestión del Riesgo

Solo el 56% de los bancos encuestados tiene una unidad de Seguimiento & Evaluación, la mayoría se apoyan exclusivamente en indicadores financieros para medir su desempeño.

Solo el 49% de las instituciones afirma evaluar la repercusión económica de sus productos y servicios:

- El número de indicadores no financieros para medir el impacto es limitado.
- Estas evaluaciones no son frecuentes y, a menudo, no son usadas para la toma de decisiones, especialmente a la hora de eliminar programas o instrumentos.

#2 Sostenibilidad Financiera

Se busca lograr sostenibilidad financiera, pero los BD destacan las siguientes dificultades:

- Capacidad para poner precio a sus productos de préstamo en función del riesgo y de ajustar los tipos de interés y las comisiones según su propio criterio;
- Flexibilidad para retener parte de los beneficios para acumular capital, cubrir sus gastos operativos, formar al personal y actualizar sus herramientas operativas.

El 51% de los BD encuestados ofrece tanto productos subvencionados como de mercado. Los subsidios son provistos mediante préstamos concesionales, financiación gubernamental, y/o otras líneas de negocio rentables.

#3 Gobierno Corporativo y Transparencia

Los BD indican la necesidad para aumentar su papel en el consejo de dirección y la autonomía en su gestión, además de introducir estándares más altos de transparencia.

El 43% de los BD encuestados reportan que los miembros del consejo independientes son la minoría y el 8% no tiene ningún miembro independiente. El 66% de los BD dicen que sus consejos están sometidos a evaluaciones sobre su desempeño.

El 93% de los BD publican un informe anual y el 96% de los BD son auditados por auditores externos profesionales.

Otros Desafíos

Los BD subrayan la necesidad de tener flexibilidad en la contratación y retener al personal altamente cualificado:

- Capacidad para ofrecer paquetes de remuneración competitivos y flexibilidad para retener talento.

Finalmente, los BD identifican la necesidad de reducir la interferencia política:

- Los BD son partidarios de una mayor autonomía de los directivos y su capacidad para negarse a tomar riesgos excesivos por presiones.

Conclusiones y Recomendaciones

Los BD juegan un papel clave cuando hay fallas de mercado:

- Identificar las fallas de mercado y optimizar las intervenciones es un trabajo complejo.
- Es importante que el mandato sea claro y focalizado en atraer recursos del sector privado (el mandato se puede evaluar/revisar periódicamente).
- Los BD deberían evaluar si sus intervenciones de primer piso son necesarias, y deben retirarlas cuando las condiciones que las justificaron mejoren.
- Enfocarse en los proyectos con mayor externalidad positiva



Conclusiones y Recomendaciones

Las políticas que mejoren condiciones de inversión e intermediación financiera son necesarias, incluso para que los BD cumplan su rol de movilización:

Crear un entorno apropiado para que los BD cumplan su función de forma efectiva es crítico:

- Esto significa:
 - directorios independientes y conformados por profesionales,
 - adopción de una regulación prudencial y estándares contables
 - mejora de las herramientas y sistemas de gestión del riesgo
 - Creación de un marco de seguimiento y evaluación sólido para la toma de decisiones.

Ejemplos de Apoyo del Grupo Banco Mundial a BDs

- Inversiones, asistencia técnica o líneas de crédito o garantías:
 - Colombia FDN: IFC inversión, WB asistencia técnica para desarrollar instrumentos nuevos
 - Argentina BICE: línea de crédito para las pymes
 - México FND: Préstamo sobre inclusión rural
 - Brazil BNDES: Asistencia técnica y dialogo sobre financiamiento para infraestructura
- Malasia: Asistencia técnica sobre marco de seguimiento y evaluación
- Turquía, Ucrania: Líneas de crédito,
- Myanmar, Vietnam, Arabia Saudita, Mongolia, Ghana: Asistencia técnica

Muchas Gracias!

zmustafaoglu@worldbank.org