



# XXI FORO IBEROAMERICANO

DE SISTEMAS DE GARANTÍA Y FINANCIAMIENTO PARA LAS MIPYMES

PANELISTA: ÁLVARO E. CUENCA CLAURE

INSTITUCIÓN: BANCO DE DESARROLLO PRODUCTIVO S.A.M.

CARGO: JEFE DE FONDO DE GARANTÍAS

PAÍS: BOLIVIA



**XXI FORO  
IBEROAMERICANO**

DE SISTEMAS DE GARANTÍA Y FINANCIAMIENTO PARA LAS MIPYMES



**BancoEstado**  
desde 1855



## GOBIERNO CORPORATIVO Y GESTIÓN DE RIESGOS

**PRINCIPIO 5.** EL SGC DEBE TENER UN MANDATO CLARAMENTE DEFINIDO RESPALDADO POR ESTRATEGIAS Y OBJETIVOS OPERACIONES CONGRUENTES CON SUS OBJETIVOS DE POLÍTICA

### ESTRATEGIA DEL SGC

- Responsabilidades y metas incluidas en la normativa legal
- Definición específica de beneficiarios
- Opción de nuevos servicios colaterales
- Flexible
- Financiamiento gubernamental
- Auditorías
- Apoyo operacional permanente
- Línea de comunicación
- Evaluación constante



**XXI FORO  
IBEROAMERICANO**

DE SISTEMAS DE GARANTÍA Y FINANCIAMIENTO PARA LAS MIPYMES



**BancoEstado**  
desde 1855



## GOBIERNO CORPORATIVO Y GESTIÓN DE RIESGOS

**PRINCIPIO 5.** EL SGC DEBE TENER UN MANDATO CLARAMENTE DEFINIDO RESPALDADO POR ESTRATEGIAS Y OBJETIVOS OPERACIONES CONGRUENTES CON SUS OBJETIVOS DE POLÍTICA

### CONCEPTOS A INCLUIR EN LA ESTRATEGIA

- Participación activa gubernamental en apoyo y normativa.
- Segmentar a beneficiarios por actividad de acuerdo a la estrategia de la SGC y en concordancia con la normativa de cada país.
- Facilidad en otorgación de otros productos de garantía (Ej.: avales, boletas de garantía, registro de garantías no convencionales, etc.).
- Opción de que ingresen otros actores de financiamiento como por ejemplo entidades de cooperación.



**XXI FORO  
IBEROAMERICANO**

DE SISTEMAS DE GARANTÍA Y FINANCIAMIENTO PARA LAS MIPYMES



**BancoEstado**  
desde 1855



## GOBIERNO CORPORATIVO Y GESTIÓN DE RIESGOS

**PRINCIPIO 6.** EL SGC DEBE TENER UNA ESTRUCTURA SÓLIDA DE LA DIRECCIÓN INSTITUCIONAL, CON UNA JUNTA DE DIRECTORES INDEPENDIENTES Y COMPETENTES DESIGNADOS DE CONFORMIDAD CON CRITERIOS ESTABLECIDOS CLARAMENTE

INDEPENDENCIA DEL SGC

- Gestión operacional independiente.
- Decisiones comerciales con base presupuestaria.
- División de funciones.
- Inexistente influencia política.
- Proceso estructurado de designación.
- Política de competencias para el Directorio.
- Directorio designado por periodos fijos.
- Deseable existencia de miembros independientes



**XXI FORO  
IBEROAMERICANO**

DE SISTEMAS DE GARANTÍA Y FINANCIAMIENTO PARA LAS MIPYMES

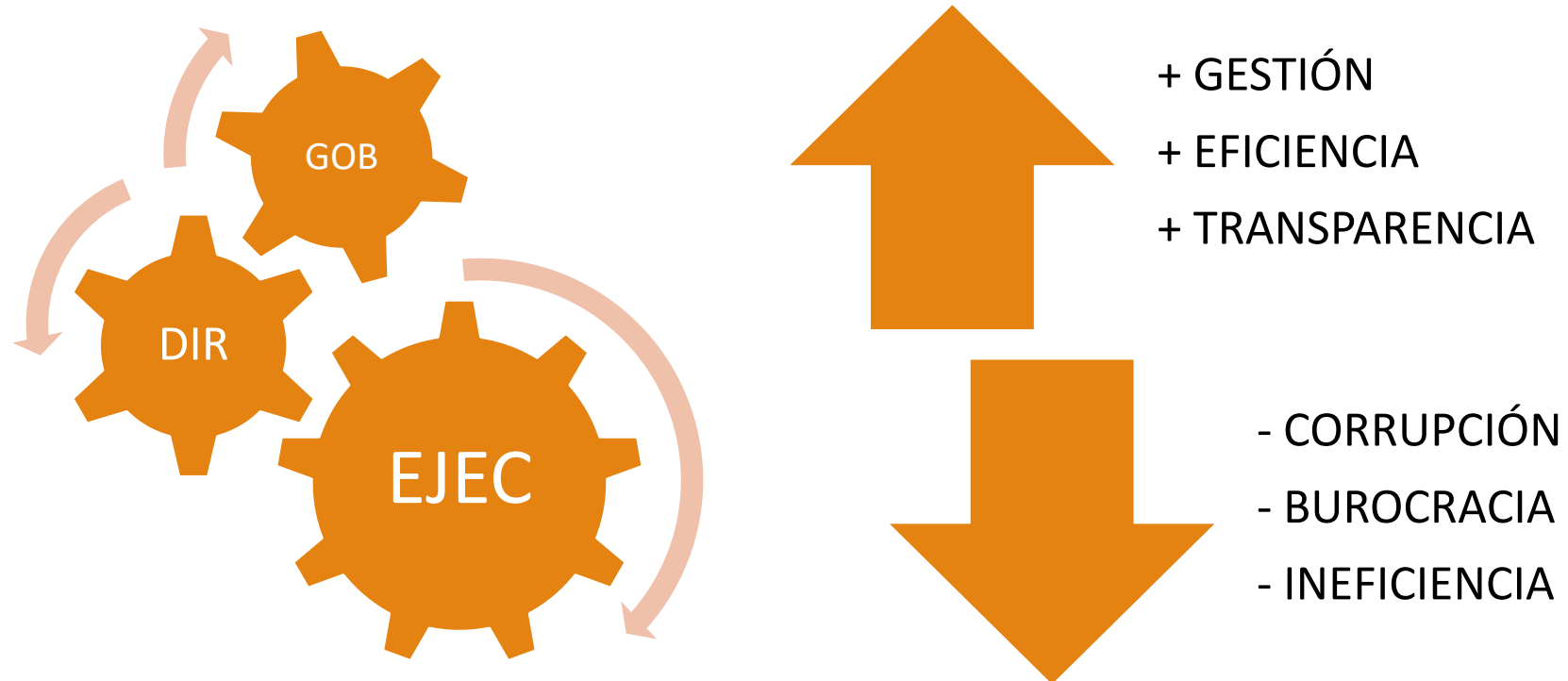


**BancoEstado**  
desde 1855



## GOBIERNO CORPORATIVO Y GESTIÓN DE RIESGOS

**PRINCIPIO 6.** EL SGC DEBE TENER UNA ESTRUCTURA SÓLIDA DE LA DIRECCIÓN INSTITUCIONAL, CON UNA JUNTA DE DIRECTORES INDEPENDIENTES Y COMPETENTES DESIGNADOS DE CONFORMIDAD CON CRITERIOS ESTABLECIDOS CLARAMENTE





**XXI FORO  
IBEROAMERICANO**

DE SISTEMAS DE GARANTÍA Y FINANCIAMIENTO PARA LAS MIPYMES



**BancoEstado**  
desde 1855



## GOBIERNO CORPORATIVO Y GESTIÓN DE RIESGOS

**PRINCIPIO 7.** EL SGC DEBE TENER UN MARCO SÓLIDO DE CONTROL INTERNO PARA PROTEGER LA INTEGRIDAD Y EFICIENCIA DE SU GESTIÓN Y SUS OPERACIONES

### CONTROL EN LA SGC

- Sistema de control acorde al tamaño de la SGC.
- Administración debe dotar control interno.
  - Proteger activos
  - Mantener registros contables
  - Confiabilidad en la información financiera
- Sistemas de control basado en procesos comerciales y conductas indebidas.
- Creación de un Comité especial en Directorio.
- Implementar auditoría y cumplimiento.
- Evaluación y seguimiento a sistemas de control.
- Investigaciones especiales.



**XXI FORO  
IBEROAMERICANO**

DE SISTEMAS DE GARANTÍA Y FINANCIAMIENTO PARA LAS MIPYMES

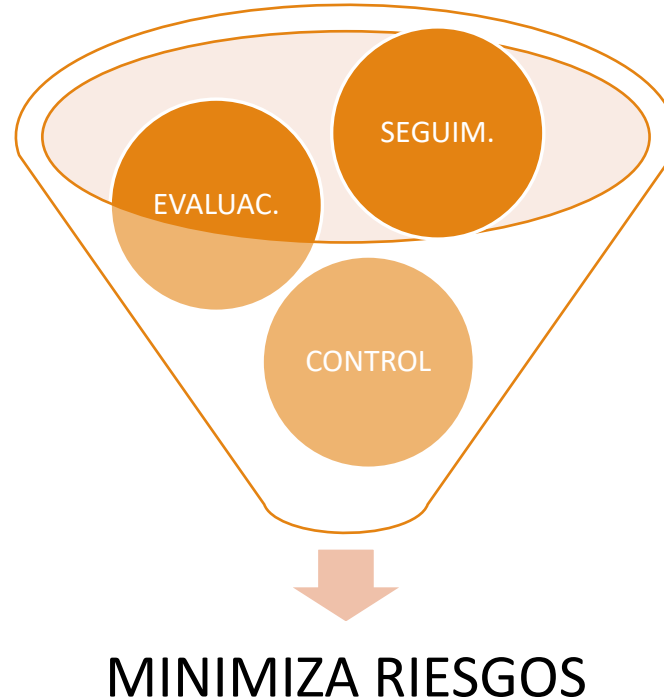


**BancoEstado**  
desde 1855



## GOBIERNO CORPORATIVO Y GESTIÓN DE RIESGOS

**PRINCIPIO 7.** EL SGC DEBE TENER UN MARCO SÓLIDO DE CONTROL INTERNO PARA PROTEGER LA INTEGRIDAD Y EFICIENCIA DE SU GESTIÓN Y SUS OPERACIONES





**XXI FORO  
IBEROAMERICANO**

DE SISTEMAS DE GARANTÍA Y FINANCIAMIENTO PARA LAS MIPYMES



**BancoEstado**  
desde 1855



## GOBIERNO CORPORATIVO Y GESTIÓN DE RIESGOS

**PRINCIPIO 8.** EL SGC DEBE TENER UN MARCO INTEGRAL Y EFICAZ DE GESTIÓN DE RIESGOS EMPRESARIALES QUE PERMITA IDENTIFICAR, EVALUAR Y GESTIONAR RIESGOS RELACIONADOS CON SUS OPERACIONES.

### GESTIÓN DE RIESGOS EN LA SGC

- Identificación y control de riesgos.
- Adoptar y adherirse a un sistema de gestión de riesgos.
- Generar informes a ser aprobados por el Directorio.
- Evaluar y mitigar los riesgos de crédito, liquidez, mercado y operacional
- Implementar límites de exposición para evitar la concentración.
- Implementar un sistema de gestión de riesgos de liquidez y de mercado.
- Adoptar una política de inversiones transparente.
- Establecer y documentar un sistema de riesgo operativo.





**XXI FORO  
IBEROAMERICANO**

DE SISTEMAS DE GARANTÍA Y FINANCIAMIENTO PARA LAS MIPYMES



**BancoEstado**  
desde 1855



## GOBIERNO CORPORATIVO Y GESTIÓN DE RIESGOS

**PRINCIPIO 8.** EL SGC DEBE TENER UN MARCO INTEGRAL Y EFICAZ DE GESTIÓN DE RIESGOS EMPRESARIALES QUE PERMITA IDENTIFICAR, EVALUAR Y GESTIONAR RIESGOS RELACIONADOS CON SUS OPERACIONES.





**XXI FORO  
IBEROAMERICANO**

DE SISTEMAS DE GARANTÍA Y FINANCIAMIENTO PARA LAS MIPYMES



**BancoEstado**  
desde 1855



## MARCO OPERACIONAL

**PRINCIPIO 9.** EL SGC DEBE ADOPTAR CRITERIOS DE ADMISIBILIDAD Y CALIFICACIÓN CLARAMENTE DEFINIDOS Y TRANSPARENTES PARA PYMES, PRESTAMISTAS E INSTRUMENTOS DE CRÉDITO

### CRITERIOS EN LA SGC

- Adoptar y difundir criterios de elegibilidad.
- Definición clara y concreta de criterios de elegibilidad.
- Implementar una “lista negativa” de clientes que no pueden acceder a este servicio.
- Implementar un esquema de calificación.
- Determinar claramente el tipo de beneficiario y sus características.
- Garantizar operaciones para Cap. Trabajo y Cap. Inversión.
- No es recomendable priorizar operaciones con garantías pre existentes.
- Reprogramar garantías solo si existen fondos adicionales



## MARCO OPERACIONAL

**PRINCIPIO 9.** EL SGC DEBE ADOPTAR CRITERIOS DE ADMISIBILIDAD Y CALIFICACIÓN CLARAMENTE DEFINIDOS Y TRANSPARENTES PARA PYMES, PRESTAMISTAS E INSTRUMENTOS DE CRÉDITO





**XXI FORO  
IBEROAMERICANO**

DE SISTEMAS DE GARANTÍA Y FINANCIAMIENTO PARA LAS MIPYMES



**BancoEstado**  
desde 1855



## MARCO OPERACIONAL

**PRINCIPIO 10.** EL MÉTODO UTILIZADO POR EL SGC PARA OTORGAR LAS GARANTÍAS DEBE REFLEJAR ADECUADAMENTE UN EQUILIBRIO ENTRE EL ALCANCE, LA ADICIONALIDAD Y LA SOSTENIBILIDAD FINANCIERA, TENIENDO EN CUENTA EL NIVEL DE DESARROLLO DEL SECTOR FINANCIERO DEL PAÍS.

### MÉTODOS EN LA SGC

- Modalidades de otorgación deben asentarse en objetivos primordiales de la SGC.
- Dos opciones de métodos (individual y de cartera).
- Método individual es para cada crédito:
  - Pyme obtiene garantía a través de un Banco.
  - Pyme obtiene garantía a través de la SGC.
- Método de cartera de crédito:
  - Pyme obtiene crédito de prestamistas sin garantía
- Método de cartera tiene un mayor riesgo de mora.
- Evaluar ambos métodos.
- Combinar ambas opciones es un escenario ideal.



**XXI FORO  
IBEROAMERICANO**

DE SISTEMAS DE GARANTÍA Y FINANCIAMIENTO PARA LAS MIPYMES



**BancoEstado**  
desde 1855

**FOGAPE**

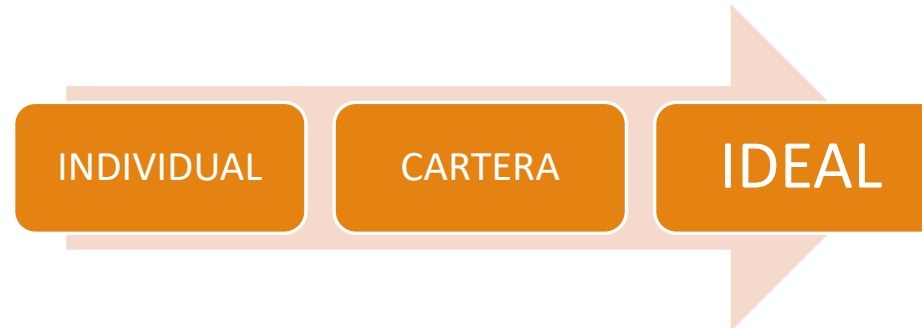
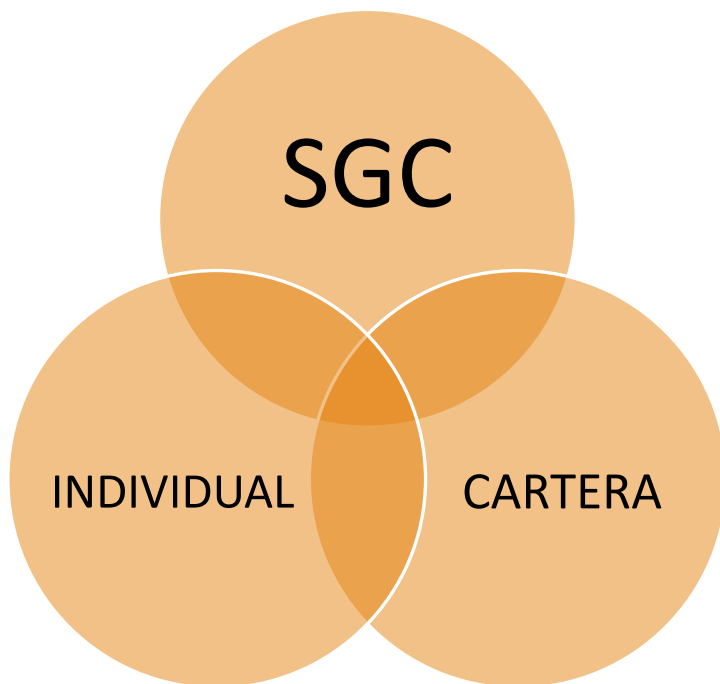
FONDO DE GARANTÍA PARA PEQUEÑOS EMPRESARIOS



**REGAR**  
red iberoamericana de garantías

## MARCO OPERACIONAL

**PRINCIPIO 10.** EL MÉTODO UTILIZADO POR EL SGC PARA OTORGAR LAS GARANTÍAS DEBE REFLEJAR ADECUADAMENTE UN EQUILIBRIO ENTRE EL ALCANCE, LA ADICIONALIDAD Y LA SOSTENIBILIDAD FINANCIERA, TENIENDO EN CUENTA EL NIVEL DE DESARROLLO DEL SECTOR FINANCIERO DEL PAÍS.



## MARCO OPERACIONAL

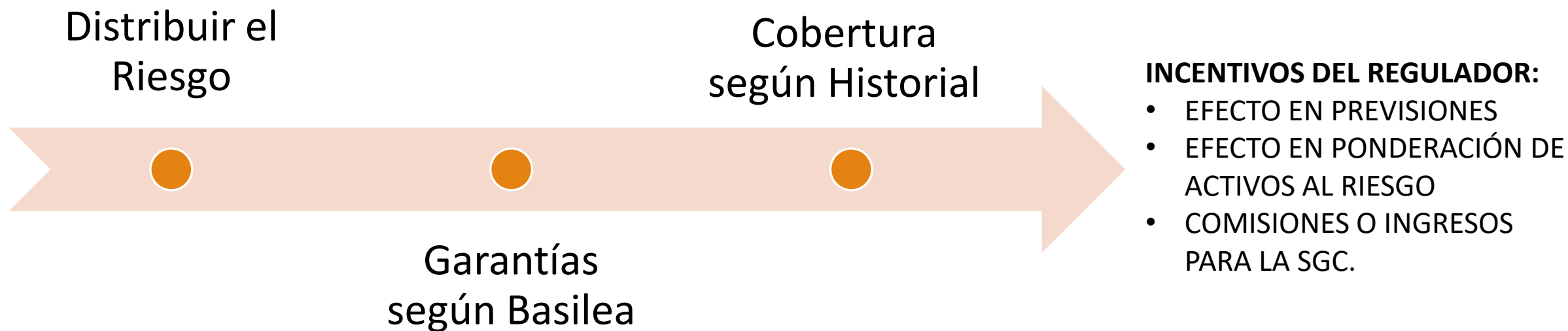
**PRINCIPIO 11.** LAS GARANTÍAS EMITIDAS POR EL SGC DEBEN SER PARCIALES, DE MANERA DE PROPORCIONAR LOS INCENTIVOS ADECUADOS PARA LAS PYMES PRESTATARIAS Y PARA LOS PRESTAMISTAS, Y DEBEN DISEÑARSE CON EL OBJETIVO DE ASEGURAR EL CUMPLIMIENTO DE LOS REQUISITOS PRUDENCIALES PERTINENTES PARA LOS PRESTAMISTAS, EN PARTICULAR LOS REQUISITOS DE CAPITAL RELATIVOS AL RIESGO DE CREDITICIO.

### INCENTIVOS POR USO DE LA SGC

- Distribución de riesgo entre todos los actores.
- Distribución de riesgo a través de la razón de cobertura.
- Recomendable que la razón sea alta pero no mayor a 50%.
- Razón a determinarse según el mercado objetivo.
- Razón debe adecuarse al método escogido por la SGC.
- Cobertura en función al historial crediticio.
- Importante prevenir el riesgo moral.
- Diseño de garantías en función a lo estipulado en Basilea.
- Deben existir incentivos en la normativa por el regulador.

## MARCO OPERACIONAL

**PRINCIPIO 11.** LAS GARANTÍAS EMITIDAS POR EL SGC DEBEN SER PARCIALES, DE MANERA DE PROPORCIONAR LOS INCENTIVOS ADECUADOS PARA LAS PYMES PRESTATARIAS Y PARA LOS PRESTAMISTAS, Y DEBEN DISEÑARSE CON EL OBJETIVO DE ASEGURAR EL CUMPLIMIENTO DE LOS REQUISITOS PRUDENCIALES PERTINENTES PARA LOS PRESTAMISTAS, EN PARTICULAR LOS REQUISITOS DE CAPITAL RELATIVOS AL RIESGO DE CREDITICIO.



## MARCO OPERACIONAL

**PRINCIPIO 12.** EL SGC DEBE ADOPTAR UNA POLÍTICA DE PRECIOS TRANSPARENTE Y CONGRUENTE BASADA EN LOS RIESGOS PARA ASEGURAR EL PROGRAMA DE GARANTÍA SEA SOSTENIBLE FINANCIERAMENTE Y SEA ATRACTIVO TANTO PARA LAS PYMES COMO PARA LOS PRESTAMISTAS.

### COMISIÓN EN LA SGC

- Cobro de comisión según el grado de riesgo de la operación.
- Política de precios transparente.
- Equilibrio entre metas acordadas y sostenibilidad financiera.
- Ingresos adicionales por inversiones o subsidios gubernamentales.
- Cobro sobre monto garantizado.
- Opción de ajuste sobre política de precios.





**XXI FORO  
IBEROAMERICANO**

DE SISTEMAS DE GARANTÍA Y FINANCIAMIENTO PARA LAS MIPYMES

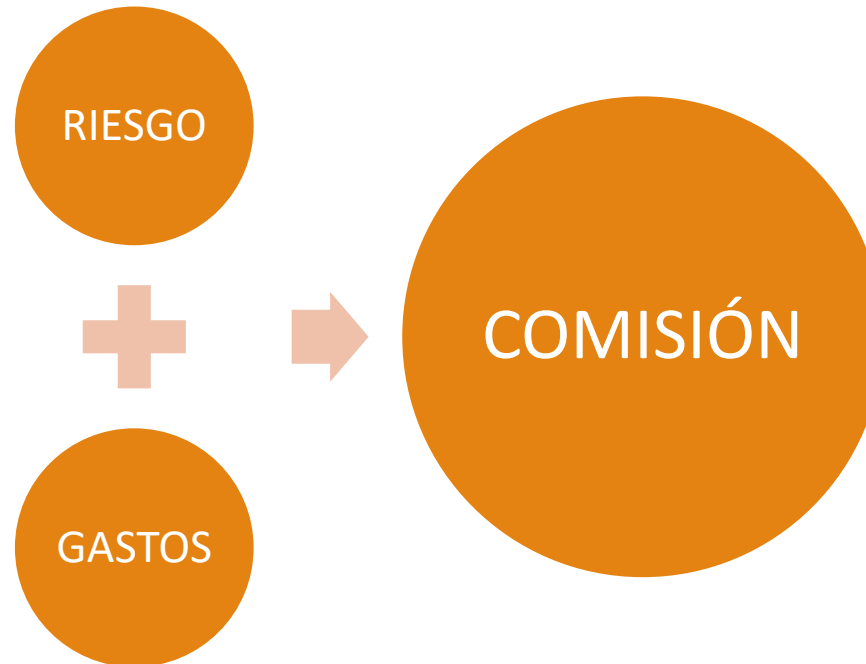


**BancoEstado**  
desde 1855



## MARCO OPERACIONAL

**PRINCIPIO 12.** EL SGC DEBE ADOPTAR UNA POLÍTICA DE PRECIOS TRANSPARENTE Y CONGRUENTE BASADA EN LOS RIESGOS PARA ASEGURAR EL PROGRAMA DE GARANTÍA SEA SOSTENIBLE FINANCIERAMENTE Y SEA ATRACTIVO TANTO PARA LAS PYMES COMO PARA LOS PRESTAMISTAS.





**XXI FORO  
IBEROAMERICANO**

DE SISTEMAS DE GARANTÍA Y FINANCIAMIENTO PARA LAS MIPYMES



**BancoEstado**  
desde 1855



## MARCO OPERACIONAL

**PRINCIPIO 13.** EL PROCESO DE GESTIÓN DE RECLAMACIONES DEBE SER EFICIENTE Y TRANSPARENTE, DEBE ESTAR DOCUMENTADO EN FORMA CLARA Y DEBE PROPORCIONAR INCENTIVOS PARA RECUPERAR LAS PÉRDIDAS POR CONCEPTO DE CRÉDITOS Y DEBE SER CONGRUENTE CON EL MARCO JURÍDICO Y REGULATORIO DEL PAÍS EN CUESTIÓN.

### PROCESO DE RECLAMO EN LA SGC

- Procedimiento oportuno y eficiente para la atención de reclamos.
- Especificar documentalmente el tiempo máximo para realizar el reclamo.
- Soluciones paralelas al pago de la garantía.
- Pago de garantía de forma oportuna.
- Inclusión de todas las características en contrato.
- División de trabajo entre SGC y prestamista.
- Proceso de recuperación congruente al marco jurídico de cada país.



**XXI FORO  
IBEROAMERICANO**

DE SISTEMAS DE GARANTÍA Y FINANCIAMIENTO PARA LAS MIPYMES

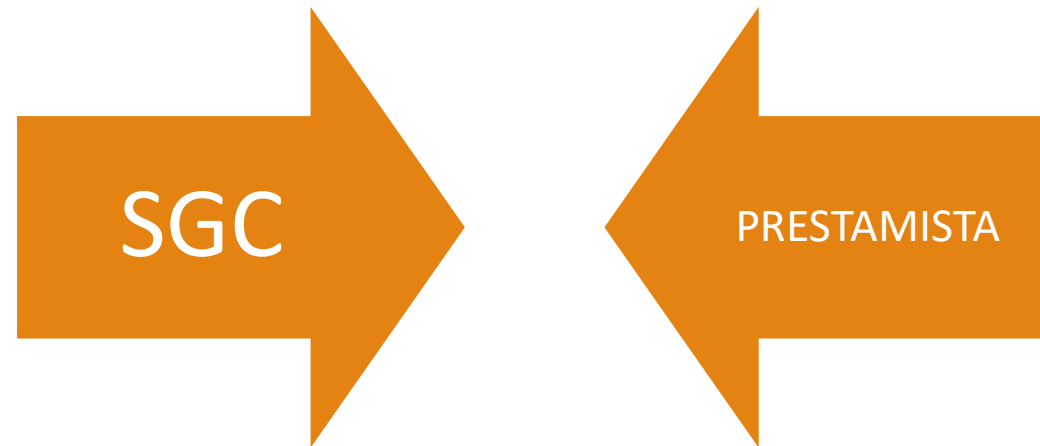
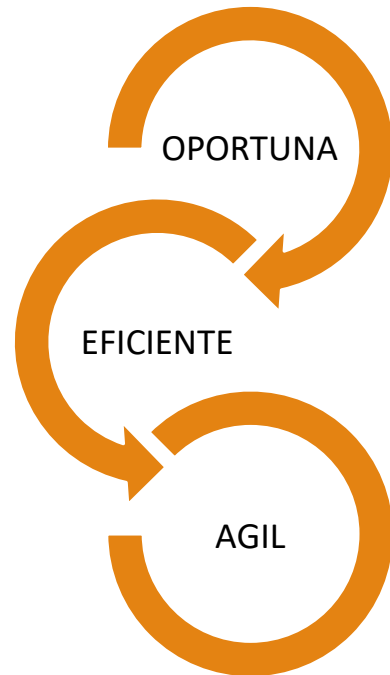


**BancoEstado**  
desde 1855



## MARCO OPERACIONAL

**PRINCIPIO 13.** EL PROCESO DE GESTIÓN DE RECLAMACIONES DEBE SER EFICIENTE Y TRANSPARENTE, DEBE ESTAR DOCUMENTADO EN FORMA CLARA Y DEBE PROPORCIONAR INCENTIVOS PARA RECUPERAR LAS PÉRDIDAS POR CONCEPTO DE CRÉDITOS Y DEBE SER CONGRUENTE CON EL MARCO JURÍDICO Y REGULATORIO DEL PAÍS EN CUESTIÓN.



SUBROGACIÓN DE LA OBLIGACIÓN



**XXI FORO  
IBEROAMERICANO**

DE SISTEMAS DE GARANTÍA Y FINANCIAMIENTO PARA LAS MIPYMES



*BancoEstado*<sup>®</sup>



**GRACIAS!!!**