

Estándar 6B

Los inversores de capital, prestamistas, junta y gerencia están alineados con los objetivos sociales del proveedor y adoptan una estructura financiera apropiada en cuanto a la combinación de fuentes, términos y rendimientos deseados.

- > **Práctica Esencial 6B.1** El proveedor dispone de políticas claras y coherentes con sus objetivos sociales sobre el nivel deseado de sus rendimientos y la manera en que los beneficios serán utilizados.
- > **Práctica Esencial 6B.2** El proveedor trabaja con financiadores cuyas expectativas en términos de rendimientos financieros, plazos previstos y estrategias de salida sean compatibles con los objetivos sociales y la etapa de desarrollo del proveedor.
- > **Práctica Esencial 6B.3** El proveedor protege las responsabilidades que tiene con los clientes.
- > **Práctica Esencial 6B.4** El proveedor cuenta con una estructura de financiación transparente, reflejada en los estados financieros publicados anualmente.

6B.1 DEFINIR UNA POLÍTICA SOBRE BENEFICIOS Y SU USO

La gerencia y los inversores deben desarrollar un conocimiento compartido del nivel adecuado de beneficios y la asignación de beneficios entre inversores, la institución y los clientes. Hacer esto requiere que tanto su institución como los potenciales inversores sean completamente transparentes en cuanto a las expectativas de rendimiento financiero y social antes de la inversión, y requiere que la junta juegue un papel comprometido y constante en la supervisión de beneficios y asignación de beneficios.¹³⁴

Para facilitar esta clara comprensión entre su institución y sus inversores actuales y potenciales, comience por establecer una política sobre beneficios que incluya lo siguiente:

- Los precios para productos y servicios (se abordan en la [norma 6c](#)),
- El nivel deseado de beneficios
- Cómo se asignarán los beneficios netos.

Su política sobre ganancias debe incluir metas o rangos para rendimiento del activo (RdA), rendimiento de los fondos propios (RdC) y/o límites a los márgenes. Además de ofrecer claridad a los gerentes sobre objetivos financieros, contar con estas metas: 1) ayuda a potenciales inversores a determinar si su institución busca un nivel de beneficios que esté alineado con sus propias expectativas, y 2) permite a la junta supervisar si la institución está generando demasiado o pocos beneficios, en comparación con las metas. Al menos una vez al año, su directorio y la administración deben revisar el nivel real de rendimiento de su institución y cómo se asignan los beneficios para comprobar que están en línea con sus metas de rentabilidad.

Además de establecer metas o rangos de beneficios, su institución debe articular los fundamentos para ellos. Específicamente, abordar y poner por escrito por qué se eligieron estos rangos meta y cómo fomentar el equilibrio entre los objetivos financieros y sociales de su institución. No se debe asumir automáticamente que altos niveles de beneficios no son consistentes con sus objetivos sociales, pero el PSF debe ser capaz de articular cómo son consistentes con sus objetivos sociales. Por ejemplo, puede elegir

buscar márgenes más altos sobre préstamos ya que está expuesto a riesgos específicos debido al país o el área donde trabaja (es decir, inflación, sequía, etc.) o dada la población meta con la que trabaja (es decir, clientes en áreas donde es difícil llegar).

Utilice los puntos de referencia de la Tabla 35 cuando establezca las metas de RdA. Los rangos se basan en un RdA promedio de tres años; usa un RdA ajustado para depósitos obligatorios¹³⁵ para cada uno de los años.

TABLA 35. REFERENCIAS PARA RDA (PROMEDIO DE TRES AÑOS, AJUSTADO PARA AHORROS OBLIGATORIOS)¹³⁶

RdA	Interpretación
<1%	La institución puede estar luchando por ser sostenible
1-3%	Rango normal
3-7.5%	Rango elevado
>7.5%	Rango alto

Si su RdA actual o deseado se ubica en la gama alta, no significa necesariamente que esté ganando ganancias excesivas. Hay muchas razones por qué los beneficios se ubicarían en este rango que son consistentes con los objetivos sociales. Por ejemplo, los proveedores de primera etapa, los que están acumulando su capital y los que siguen dependiendo de subsidios o donaciones podrían mostrar un mayor RdA. Factores contextuales como la inflación alta, la regulación que incrementa los requisitos de ganancias (por ejemplo, altos requerimientos de equidad), y los riesgos políticos u otros locales que requieren una amortiguación adicional, también pueden elevar el RdA.

Su política institucional (reglamentos, estatutos, acuerdos de accionistas, etc.) debe ser muy clara sobre el uso y la asignación de beneficios. Deberá detallar cuánto de

¹³⁴ La Guía para el [Estándar 6c](#) presenta información sobre el monitoreo que la junta debe dar a los niveles de rentabilidad de la institución y si estos están consistentes con la política institucional sobre el retorno esperado.

¹³⁵ Los depósitos obligatorios pueden distorsionar significativamente las métricas financieras. Si su institución requiere depósitos obligatorios, ajuste la calculación de su RdA para excluir los depósitos obligatorios del portafolio y de los activos. Lee más [aquí](#).

¹³⁶ Estos puntos de referencia están establecidos por la Smart Campaign y están utilizados en la metodología para la [Certificación en la Protección al Cliente](#), cuando se evalúa el Principio 4 – Precios Responsables.

los beneficios del año en curso se espera distribuir en dividendos y bonificaciones para el personal y/o la administración, cuánto se debe asignar a las reservas generales para mantener una correcta adecuación de capital en el contexto del crecimiento y cuánto debe asignarse para crear beneficios para los clientes, tales como los ejemplos enumerados anteriormente. Su institución también debe indicar claramente si tiene un objetivo de bajar las tasas de interés para los clientes, siempre y cuando los beneficios se mantengan por encima de un cierto umbral.

Las siguientes preguntas son útiles para tener en cuenta al momento de establecer coeficientes o rangos de rentabilidad deseados:

- ¿Cómo se compara su política de precios de la institución financiera con los precios en el mercado? ¿Permiten las metas de rentabilidad que su institución siga siendo competitiva en relación con otros jugadores en el mercado?
- ¿Cuáles son los precios mínimos para garantizar que se cubre la totalidad de sus gastos del producto? Si está fijando un precio mejor (uno que no cubra los costos) en un producto por razones sociales, ¿qué tan sostenible es el “subsidio” de productos más rentables o los subsidios de otras fuentes?
- ¿Cómo contribuye cada producto y servicio a los objetivos financieros de la institución? ¿Objetivos sociales? ¿Qué productos o servicios se pueden justificar según sus beneficios sociales a clientes, si bien no son rentables a corto o mediano plazo? ¿Qué efecto tendría en los clientes la finalización de un producto o servicio?
- ¿Puede ser viable sin necesitar grandes ganancias de préstamos más rentables? Si establece una política de apuntar a la recuperación del costo y la ganancia de una gama completa de productos, se debe evaluar si los clientes cuentan con los medios para pagar el mayor costo de préstamos más pequeños
- ¿Puede establecer metas de rentabilidad más bajas que apoyen la sostenibilidad de la institución y atraigan a nuevos inversores, a la vez que permitan a los clientes conservar una participación mayor de sus ingresos?
- ¿Cuánto del crecimiento de su institución, ya sea la ampliación o el desarrollo de nuevos programas, debe sostener el capital del nuevo inversor en comparación con la

financiación a través de beneficios retenidos/ingresos por tasa de interés provistos por clientes? ¿Qué nivel de rentabilidad se necesita para atraer el capital inversor adecuado?

Las metas de rendimiento podrían ser mayores si se usan los ingresos excedentes para beneficiar a los clientes. Tales ejemplos incluyen inversiones en: investigación de mercados/diseño de productos/pruebas de productos para que los productos se adapten mejor a las necesidades de los clientes; monitoreo de clientes; prácticas mejoradas de protección del cliente (por ejemplo, creación de un mecanismo de quejas de clientes o revisión de contratos de préstamo para mejorar su transparencia); mejorar la capacitación del personal en servicio al cliente; o la extensión de servicios en ubicaciones geográficas no bancarizadas. Si los beneficios altos benefician principalmente a los accionistas por encima de los niveles justificados por el contexto operativo (por ejemplo, después de contabilizar la inflación, el riesgo país, etc.), es probable que sus beneficios/metas de beneficio sean inconsistentes con sus objetivos sociales.¹³⁷



[Crecimiento, beneficios y compensación en las microfinanzas: ¿cuánto es demasiado?](#) es un screencast de MFTransparency (PowerPoint y grabación de voz) que discute la difícil cuestión de cómo definir límites apropiados para el crecimiento, los beneficios y la compensación para la industria microfinanciera.

6B.2 COMPATIBILIZAR EXPECTATIVAS POR ADELANTADO

Cuando su institución busca inversión de capital, solo busca financiadores¹³⁸ cuyas expectativas en términos de rendimientos financieros, rendimientos sociales, horizontes temporales y estrategias de salida sean compatibles con los propios. Es importante que en la etapa de estructuración de un acuerdo de inversión, los términos de la transacción se reconozcan de forma explícita y busquen preservar los objetivos sociales

¹³⁷ De acuerdo con la metodología de Smart Campaign para la [Certificación de protección al cliente](#), si las ganancias altas benefician principalmente a los accionistas por encima de los niveles justificados por el contexto operativo (por ejemplo, después de contabilizar la inflación, el riesgo país, etc.), entonces debería considerarse que la rentabilidad del proveedor no es coherente con una fijación de precios adecuada y el proveedor no debería recibir la certificación salvo en el siguiente caso: si las ganancias son elevadas (pero no altas), se considera que benefician principalmente a los accionistas más allá de niveles razonables dada la inflación/el riesgo país, pero el OpEx de la IMF es menos del 3% por debajo de su nivel esperado, entonces se puede decir que las ganancias de la IMF están compensadas por una mayor eficiencia, y esta sigue siendo elegible para la certificación. (Daniel Rozas, 2016).

¹³⁸ Esto se aplica a PSF que están financiadas por fuentes externas y no a PSF como cooperativas que están financiadas por los mismos miembros.

EJEMPLO DE CAMPO 56. EQUITAS MICRO FINANCE ESTABLECE POLÍTICAS DE GANANCIAS Y COMPATIBILIZA LAS EXPECTATIVAS DE LA GERENCIA E INVERSORES

de su institución, incluidas sus metas de crecimiento y rentabilidad, que se abordan previamente. Si términos como “resultados sociales previstos” y “uso de beneficios” se dejan sin articular en negociaciones anteriores a la inversión, la gerencia se verá forzada a conciliar estas inconsistencias una vez que la financiación entre en vigencia, lo que generalmente resulta en tensión entre la institución y los financiadores.

Como puntapié inicial, cada nuevo inversor de capital debe analizar la misión y los objetivos sociales de la institución y su estrategia para alcanzarlos (consultar el [estándar 1a](#)).¹³⁹ Esto garantiza que el inversor sepa que la misión de su institución no es maximizar el desempeño financiero sino equilibrar el desempeño financiero y social. Un acuerdo de financiación debe incluir una articulación explícita del enfoque y de los objetivos de su institución con respecto al desempeño financiero y social, que se incluirá en la documentación formal de la transacción.

Del mismo modo, debe realizar una diligencia debida comparable sobre los inversores potenciales, de modo que su junta directiva y la administración confíen en que los inversionistas comparten sus metas sociales y financieras.

La [Tabla 36](#) enumera los términos que deben decidirse mutuamente por parte de su institución y los potenciales inversores, junto con preguntas que ayudarán a las dos partes a determinar si los términos son compatibles con los objetivos sociales de su institución.

Desde 2007, Equitas (India) ha proporcionado a clientes en Tamil Nadu, India, acceso a créditos y otros servicios. Equitas apunta a clientes que no pueden acceder a bancos convencionales, y prioriza la “transparencia con clientes, empleados, sociedad, reguladores, Gobierno, prestamistas y propietarios”.

Equitas toma las siguientes medidas para garantizar que las expectativas de ganancias queden claras para la gerencia, la junta directiva y los financiadores:

Establecer un límite para RdC: cuando Equitas comenzó a ser prestamista, la institución estableció un límite para RdC del 25 % (el RdC objetivo para la empresa es de aproximadamente 20 %), que se basa en el rango típico de RdC de entre 20 y 25 % para bancos de la India nacionalizados. El límite ayuda a garantizar que incluso después de que la empresa disminuya el crecimiento, los beneficios de ganancias eficientes a partir de menores costos de escala irán a los clientes a través de tasas reducidas u otros servicios.

Establecer una política sobre el uso de ganancias: Equitas tiene una política de asignar el 5 % de las ganancias de la empresa para financiar programas sociales, incluidos campamentos médicos, desarrollo de habilidades y escuelas para hijos de clientes. Además, Equitas cuenta con aprobación para utilizar hasta el 15 % del valor neto de la empresa para crear escuelas. Estos programas sociales son gestionados por una organización sin fines de lucro asociada.

Establecer expectativas sociales: En un intento por compatibilizar expectativas de rendimiento, el PSF revela con claridad a cada potencial inversor antes de la inversión la siguiente información: el límite sobre RdC, el uso de ganancias para financiar diversas iniciativas sociales y la filosofía de Equitas sobre intervenciones sociales. Debido a que el PSF ha sido claro sobre su política de asignación de ganancias desde el principio, Equitas ha podido continuar financiando estos programas para beneficiar a sus clientes, incluso en épocas de tensión financiera cuando el RdC estaba bajo presión.



- El [SPI4 ALINUS](#) es una herramienta que ayuda a los proveedores e inversionistas a manejar un lenguaje común sobre GDS. Los inversionistas utilizan la herramienta para la debida diligencia y el monitoreo, y discuten los resultados con las empresas participantes. También disponible en [español](#) and [francés](#).
- Las [Guías de los Prestamistas para Establecer Convenios en Apoyo de Finanzas Responsables](#) sugieren un conjunto universal de índices financieros y compromisos sociales que pueden formar la base de un pacto financiero responsable.
- [Alinear los intereses de las partes interesadas en las transformaciones de las ONG](#) se centra en un momento en particular cuando es importante que los proveedores estén de acuerdo con otras partes interesadas (es decir, los inversores) sobre las expectativas clave, como los beneficios sociales y financieros.

¹³⁹ En la guía para el [estándar 1a](#) se discuten todos los elementos de la estrategia social de su institución. Los inversores sociales deben firmar un acuerdo escrito donde se resume esta estrategia.

TABLA 36. COMPATIBILIZACIÓN DE EXPECTATIVAS SOCIALES Y FINANCIERAS

TÉRMINOS	PREGUNTAS TO DETERMINE ALIGNMENT WITH THE INSTITUTION'S SOCIAL GOALS		<p>inversión” (resultados para cliente, comunidad y medio ambiente de la inversión)?</p> <ul style="list-style-type: none"> ¿Cómo ha demostrado el inversor un compromiso con el desempeño social? (por ejemplo, antecedentes de haber trabajado con otras instituciones con doble parámetro mínimo, haber firmado los Principios para inversores en financiación inclusiva).
Plazo de inversión y estrategia de salida	<ul style="list-style-type: none"> ¿Es apropiado el plazo previsto del inversor? Si es demasiado corto, puede requerir que el PSF crezca más rápido de lo que es prudente, que establezca precios demasiado altos o que ponga en riesgo sus objetivos sociales para maximizar la rentabilidad a corto plazo. ¿Existe un mercado secundario para inversión en su país? De ser así, ¿qué tan fuerte es? ¿Es todo capital de riesgo o existe un mercado financiero que le ofrece otras opciones para más inversión una vez que se van los inversores originales? ¿A quién pueden vender sus acciones los inversores? Una diligencia debida cuidadosa y prudente para determinar las intenciones y el compromiso del comprador con la misión del PSF ayudarán al vendedor a tomar una decisión, al igual que lo harán juicios sobre el tipo de capital y experiencia que más el PSF.¹⁴⁰ ¿A qué precio debe vender el inversor? Los cobros casi siempre implican perder el derecho de opinar sobre el desempeño social futuro del receptor de inversión. Algunos inversores utilizan un proceso de dos pasos en el que primero analizan la idoneidad de los compradores y luego hacen su selección final según el precio más atractivo. Si se hace hincapié en la maximización de beneficios, incluso con una consideración secundaria del desempeño social, se puede forzar de forma no intencional al PSF hacia una nueva estrategia que reduce los beneficios para clientes, o incluso los perjudica.¹⁴¹ 	<p>Expectativas de beneficios</p>	<ul style="list-style-type: none"> ¿Son compatibles las expectativas de beneficio del inversor con lo que el PSF cree que es razonable, dado el compromiso de la institución con el crecimiento responsable (estándar 6a) y la fijación de precios responsable (estándar 6c)? Por ejemplo: ¿qué asume la TIR meta de un inversor con respecto a RdC?, ¿son las tasas de crecimiento meta subyacentes a esto último consistentes con los objetivos sociales del PSF? ¿Las expectativas de beneficios tienen en cuenta los rendimientos sociales que espera ofrecer el PSF? ¿Son compatibles las expectativas de rendimiento financiero de los inversores de deuda y capital con los rangos meta propios del PSF, dados su costo de capital, los riesgos particulares de inversión y los rendimientos sociales generados por el PSF? ¿Qué requerirán de la institución las expectativas de beneficios del financiador en términos de precios, crecimiento, recursos humanos y gestión del riesgo? ¿Puede el PSF gestionar estos requerimientos? Cuál es la porción de las utilidades que se debe usar para: reinvertir en el PSF para financiar su crecimiento, para reducir los costos para los clientes, para pagar dividendos para los miembros o las accionistas, para pagar bonos al personal o a la gerencia, las actividades diseñadas para fortalecer los resultados en las vidas de los clientes u otra cosa? Cuál es la porción del crecimiento del PSF que se debe basar en el tamaño de las ganancias retenidas? Ósea, cuanto crecimiento futuro debe ser capitalizado por los clientes y cuanto por los inversores?
Social outcomes	<ul style="list-style-type: none"> ¿Comparte el inversor los mismos objetivos sociales que el PSF? ¿Qué medida tomará el inversor si la institución no alcanza las metas sociales o financieras acordadas? ¿Reflejan los términos del inversor (por ejemplo, tasa de préstamo, beneficios deseados, etc.) los “rendimientos sociales sobre la 		

¹⁴⁰ Para obtener más información: CGAP. [A Graceful Exit: understanding social responsibility during equity sales](#). | ¹⁴¹ *ibid.*

6B.3 PROTEGER LAS RESPONSABILIDADES QUE TIENE CON LOS CLIENTES

Su institución tiene la obligación con sus clientes de resguardar fondos encomendados como ahorros y garantías en efectivo. Su institución debe contar con sólidos procedimientos y políticas de gestión de riesgos de tesorería y fuertes controles internos para proteger los intereses de clientes. La junta directiva debe reafirmar estas medidas cautelosas definiendo y gestionando de cerca los riesgos financieros. Cada vez más, algunos proveedores utilizan un Comité de gestión de activos y pasivos (Asset Liability Management Committee, ALCO) que tiene como labor una revisión más rigurosa de riesgos de tesorería como tipos de cambio, liquidez y tipos de interés, y otros pasivos contingentes que pueden afectar la liquidez financiera y la solvencia a largo plazo del proveedor, así como también sus compromisos sociales y financieros con clientes.

Una responsabilidad particular de gestión de riesgos es resguardar los depósitos del cliente o las garantías en efectivo. Si bien la mayoría de los proveedores regulados pueden prever que las autoridades supervisoras proporcionen un resguardo adicional para los depósitos públicos, la junta directiva y la gerencia de su institución también deben garantizar de forma activa que la institución cumpla con todas las leyes, regulaciones y buenas prácticas en términos de gestión de riesgos, y deben tener como prioridad la integridad de los ahorros de clientes y el acceso a ellos en épocas de tensión o incertidumbre.

Estas medidas para proteger las obligaciones de los clientes deben incluirse en acuerdos de inversor y accionista. Esta política debe establecer las obligaciones con respecto a clientes como una prioridad superior a las obligaciones de la institución con sus otros deudores y accionistas, si no lo exige la regulación local.

6B.4 MANTENER UNA ESTRUCTURA FINANCIERA TRANSPARENTE

Como se describe anteriormente, la transparencia con respecto a objetivos sociales y expectativas de rendimiento es fundamental para una compatibilidad total entre inversionistas y el proveedor. Su institución también debe ser transparente respecto a todos los riesgos que acarrea, particularmente los riesgos financieros. Servir a clientes más vulnerables y que opera en entornos inestables con un seguro de depósitos de poca confianza o inexistente significa que su institución tiene una responsabilidad de ser transparente y manejar el riesgo de cerca.

Al seguir los Estándares internacionales de presentación de informes financieros (IFRS), su institución debe revelar en sus estados financieros todos los riesgos relacionados con activos o pasivos (riesgo de tipo de cambio¹⁴², riesgo de tipo de interés, riesgo de madurez, etc.), delinear pasivos contingentes¹⁴³, revelar elementos fuera del balance¹⁴⁴, y contabilizarlos en niveles de apalancamiento, y proporcionar todos los detalles de su estructura de participación y participaciones en otras empresas. Haga públicas sus cuentas anuales auditadas.

¹⁴² Sitio web del IFRS.

¹⁴³ Los **pasivos contingentes** son obligaciones posibles, y presentan obligaciones que son poco probables o que no se pueden medir con fiabilidad. Un ejemplo de estos pasivos es un subsidio restringido que se ha desembolsado pero todavía no devengado al completar los entregables requeridas.

¹⁴⁴ Los **elementos fuera del balance** son aquellos que no están incluidos en el balance de la institución, ya que la institución no tiene derecho legal ni responsabilidad sobre ellos. Sin embargo, pueden convertirse en pasivos para la institución. Ejemplos incluyen acuerdos de arrendamiento operativo y negocios conjuntos.