
LOS BANCOS Y LAS PYMES:
UNA APUESTA
DE FUTURO

4^{TA} ENCUESTA REGIONAL EN
AMÉRICA LATINA
Y **EL CARIBE**

2011





22 **109** BANCOS ENTREVISTADOS EN
PAÍSES DE AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE



73%

DE LAS ENTIDADES FINANCIERAS PREVÉ UN
AUMENTO DE LA CARTERA DE PYMES

83%

DE LAS ENTIDADES FINANCIERAS CONSIDERA
QUE LA SITUACIÓN ECONÓMICA DE LAS
PYMES MEJORARÁ EN LOS PRÓXIMOS DOS

AUMENTA LA CONFIANZA DE LAS ENTIDADES FINANCIERAS EN LAS PYMES, QUE SE POSICIONAN COMO PARTE ESTRATÉGICA DEL NEGOCIO DE LOS BANCOS DE AMÉRICA LATINA Y DEL CARIBE

SEGÚN UNA ENCUESTA SOBRE LA PREDISPOSICIÓN DE LOS BANCOS DE AMÉRICA LATINA Y DEL CARIBE PARA LA FINANCIACIÓN DE LAS PYMES.

EL GRUPO BID SE MANTIENE COMO EL ORGANISMO INTERNACIONAL MÁS IMPORTANTE QUE BRINDA FINANCIAMIENTO A BANCOS PARA AMPLIAR LA CARTERA DE PYMES

Las pequeñas y medianas empresas (PyMEs) se están posicionando como parte estratégica del negocio de los bancos de América Latina y del Caribe (LAC), que cada vez fomentan más políticas activas de financiamiento para las PyMEs. Este es uno de los resultados de una encuesta realizada durante el transcurso del año 2011 por las siguientes ventanillas del sector privado del Grupo BID: el Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN), el programa beyondBanking del departamento de Financiamiento Estructurado y Corporativo (SCF) y la Corporación Interamericana de Inversiones junto con la Federación Latinoamericana de Bancos (FELABAN).

Según los resultados de esta cuarta encuesta –las encuestas anteriores se realizaron en 2004, 2006 y 2008- un 73% de las entidades financieras prevé un aumento de la cartera de PyMEs respecto a la cartera total de préstamos y el 83% considera que la situación económica de éstas mejorará en los próximos dos años.

Las entidades consultadas indican que los créditos a las PyMEs se deben a dos causas diferentes: la mayor rentabilidad de estas operaciones y el objetivo de diversificar el riesgo en un segmento que experimenta una mejora económica. La encuesta constata que los bancos realizan principalmente préstamos para financiar el capital de trabajo de las PyMEs. En términos relativos, es interesante observar que los bancos grandes tienen una mayor oferta de productos de leasing que los pequeños. Sin embargo, estos últimos tienen mayor porcentaje de créditos por factoring que los grandes.

Para el futuro próximo los bancos proyectan brindar a las PyMEs un promedio de cuatro servicios y productos diferentes, principalmente activos entre los que se destacan los crediticios. También estudian la posibilidad de incorporar otros servicios transaccionales y solventados por comisiones de los clientes.

La muestra pone de manifiesto que la mayoría de los bancos consultados no tienen en cuenta el sector de negocio de las PyMEs en el momento de decidir un crédito. Un 90% de los bancos grandes no tienen en cuenta el sector, frente al 61% de los bancos medianos y el 58% de los pequeños. La encuesta registra diferencias importantes por regiones. Los bancos de América Central y el Caribe se encuentran más inclinados a no darle preponderancia a un sector exclusivo a la hora de la definición de otorgamiento de un crédito (69%).

EVALUACION DE RIESGOS DE LAS PYMES

La encuesta también pone de relieve que los bancos tienen en cuenta tres aspectos de las PyMEs cuando evalúan el riesgo de otorgarles un crédito.

El análisis de los estados financieros, con o sin el flujo de caja ocupa el primer y destacado lugar de importancia entre las técnicas de evaluación del riesgo.

La informalidad en la gestión de su empresa es el segundo factor y el principal limitante de las PyMEs al acceso al crédito. En el momento de otorgar o denegar un crédito a las PyMEs, el 63% de los bancos encuestados da "mucho importancia" a la falta de gestión o a la mala gestión de estas empresas. También evalúan sus niveles de informalidad en la gestión gerencial y contable, y la falta de estados financieros.

El tercer y último factor al evaluar el riesgo de un crédito es el patrimonio del propietario de las empresas, ya que 6 de cada 10 bancos encuestados mencionaron el análisis de patrimonio del propietario y 5 mencionaron el de los activos de las firmas.

Desde la encuesta de 2008 ha aumentado la importancia del *Credit Scoring*. En la actualidad tiene una incidencia en 5 de cada 10 entidades, frente a los 3 de cada 10 de la encuesta anterior.

ACCIONES DE PROMOCIÓN

Las entidades bancarias utilizan un promedio de dos acciones diferentes para promocionar financiamiento a PyMEs. De la muestra se desprende que las principales acciones beneficiosas para promocionar el crédito a PyMEs son directas con el cliente: asesores o representantes que visitan personalmente o contactan con las PyMEs (68%) y reuniones y eventos organizados por la entidad bancaria (25%). Las siguen Internet (19%) y la información en diarios (17%), radios (16%) y televisión (14%).

Las entidades que tienden a impulsar acciones de marketing directo y promociones online son la que ofrecen una mayor gama de productos y servicios para estas empresas.

FONDEO

Mientras que los bancos de América del Sur se fondean mediante capital propio, los bancos de América Central y del Caribe se mantienen como los más beneficiados por líneas de crédito del exterior y por parte de organismos financieros internacionales. Esta tendencia ya se registraba en la encuesta de 2006.

En el marco de las instituciones que reciben financiamiento de organismos internacionales, el Grupo BID se mantiene como el organismo internacional más importante que brinda financiamiento a bancos de LAC para ampliar la cartera de PyMEs.

METODOLOGÍA

Este informe presenta los resultados generales de la cuarta encuesta, que integra las opiniones de

responsables del área PyME -directivos, gerentes y subgerentes de áreas relacionadas con el otorgamiento de créditos- sobre 109 bancos distribuidos en 22 países de América Latina y Caribe. Incluye también los análisis pormenorizados de las respuestas, por tamaño de las entidades, su localización, así como las interrelaciones con otras conductas y perspectivas vinculadas a su relación con el sector.

Participaron en la encuesta 109 bancos de América Latina y del Caribe. Concretamente, 58 bancos de América del Sur, 46 bancos de América Central y del Caribe, y 5 de México.

Del total de la muestra, un 28% son bancos pequeños*, 49% bancos medianos y 23% bancos grandes. La muestra incluye entidades bancarias con distinta extensión en su red de sucursales, abarcando desde menos de 50 hasta más de 150 sucursales.

También es amplia la variación en cuanto al número de trabajadores de la entidad. Incluye desde los bancos con menos de 300 empleados hasta los que tienen más de 5000 personas en su nómina.

El cuestionario utilizado en este caso ha incorporado tanto las preguntas clave de las tres mediciones anteriores, como otras relacionadas con los nuevos temas vinculados a este segmento que resultaron de interés para los responsables de este proyecto en el Grupo BID y FELABAN.

Las tres mediciones anteriores son de 2004, 2006 y 2008. FOMIN, la CII y FELABAN realizaron en el mes de diciembre del año 2004, la primera encuesta entre entidades financieras de América Central, cuyo objetivo fundamental era conocer la predisposición de los bancos de la región para la financiación de las pequeñas y medianas empresas. En 2006 y 2008 se efectuó la segunda y tercera medición de ese estudio con el fin de indagar la situación de la financiación de las PyMEs a través de las entidades así como también las tendencias que se registran tomando como base el año 2004.

La muestra actual ha sido realizada por la consultora argentina D'Alessio. La calidad de este estudio se encuentra certificada. En 2006 y 2008 la compañía D'Alessio recibió los Certificados ISO 9001:2000 en calidad del procedimiento en encuestas telefónicas, online y presenciales con PDAs. En 2011 la empresa recibió nuevamente la certificación ISO 9001:2007 por la gestión en la calidad del procedimiento en encuestas.

* "INDICADOR "TAMAÑO DEL BANCO"

Bancos Pequeños: Entidades que tienen menos de 300 empleados, o que contando con más de 300 empleados poseen hasta 10 sucursales

Bancos Medianos: Entidades que tienen entre 301 y 5.000 empleados y entre 11 y 150 sucursales

Bancos Grandes: Entidades que poseen más de 150 sucursales

P R I M E R A P A



R T E

1



LAS PYMES COMO CLIENTES DE LOS BANCOS

¿PUEDE INDICARNOS SI SU BANCO...

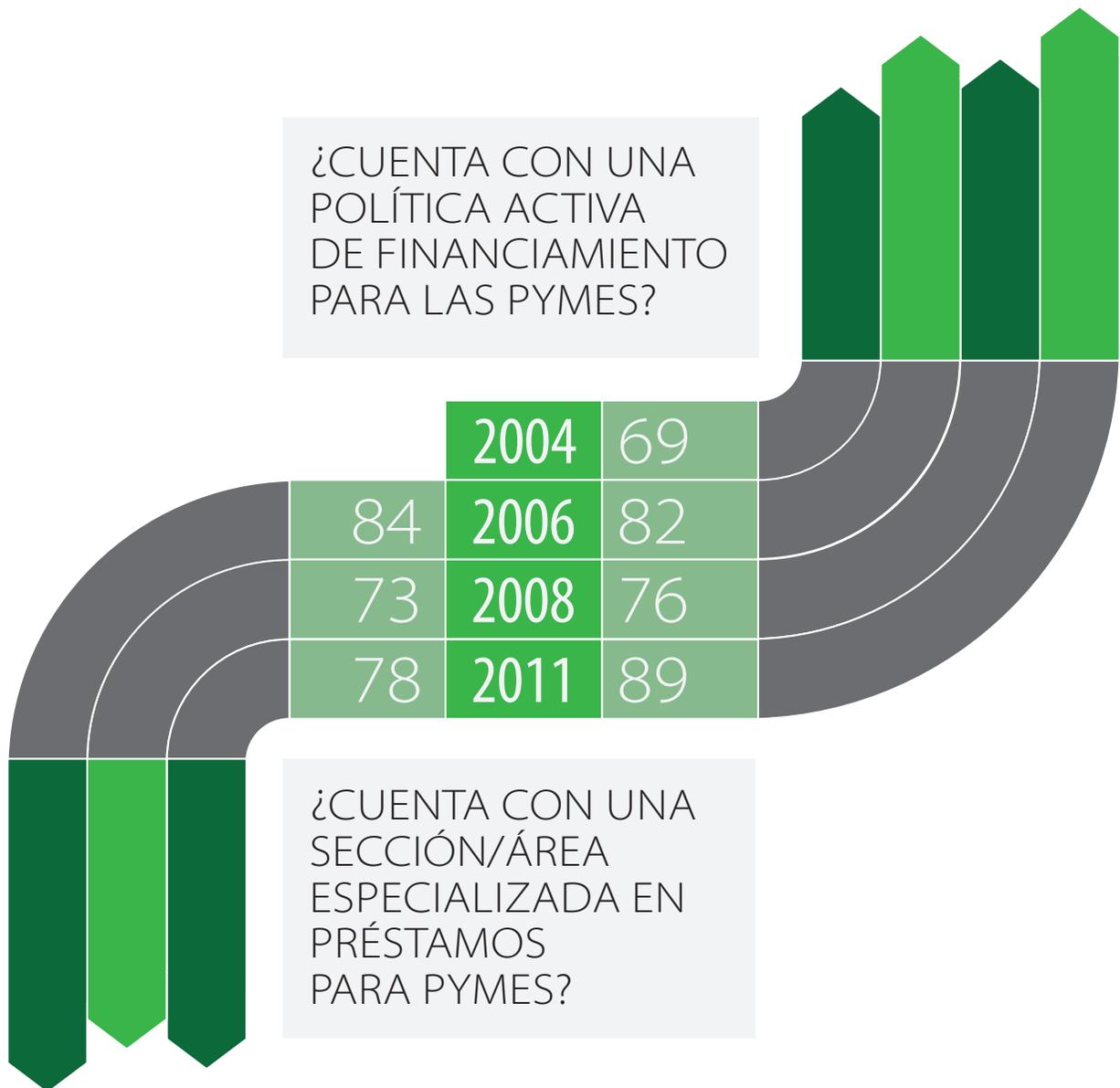
RESPUESTAS AFIRMATIVAS

-%-

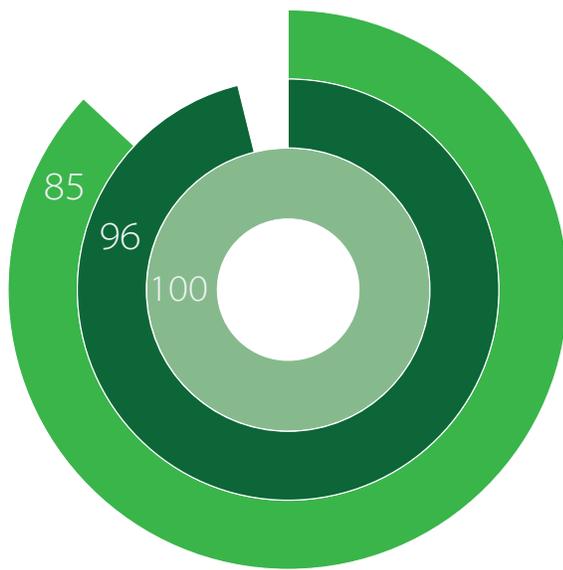
¿CONSIDERA A LAS PYMES
COMO PARTE ESTRATÉGICA
DE SU NEGOCIO?

2004	84
2006	80
2008	66
2011	93

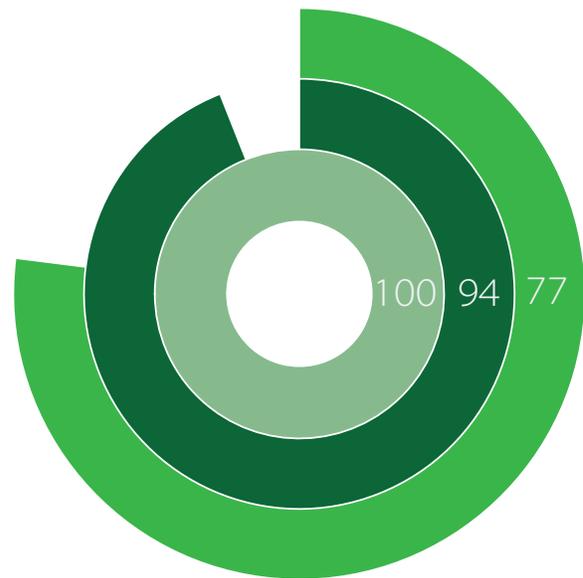




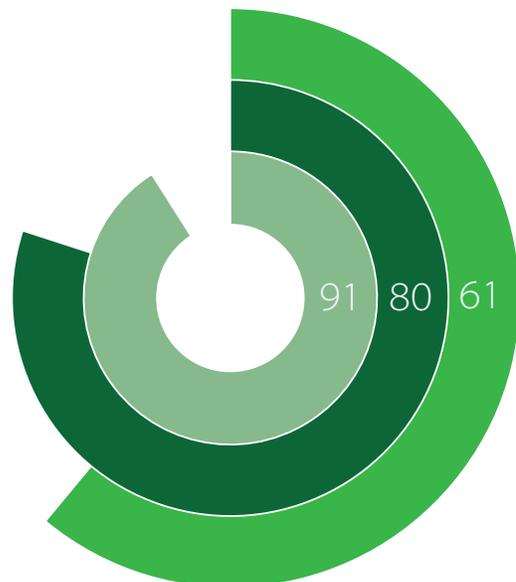
¿CONSIDERA A LAS PYMES COMO PARTE ESTRATÉGICA DE SU NEGOCIO?



¿CUENTA CON UNA POLÍTICA ACTIVA DE FINANCIAMIENTO PARA LAS PYMES?



¿CUENTA CON UNA SECCIÓN/ÁREA ESPECIALIZADA EN PRÉSTAMOS PARA PYMES?

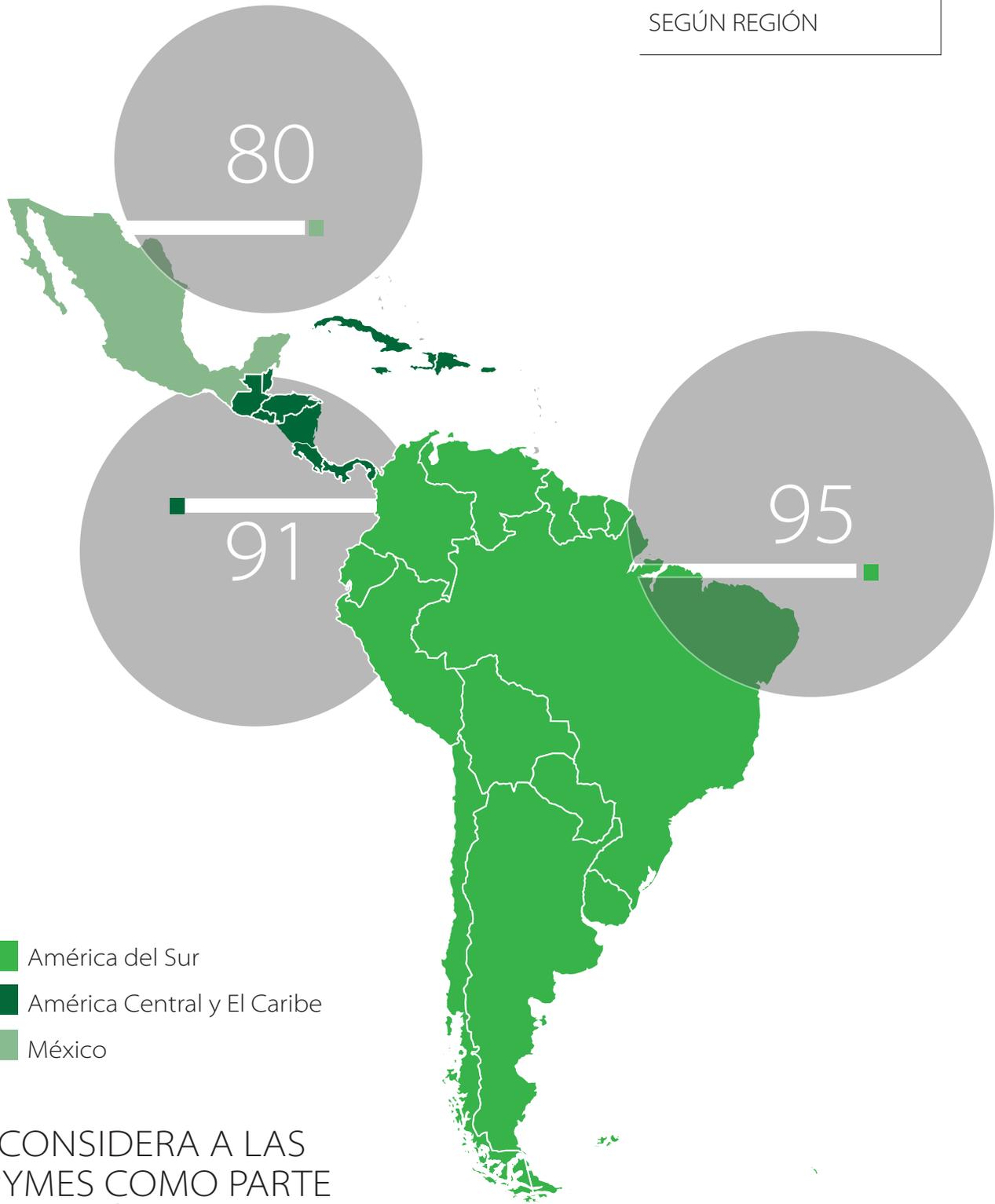


- Bancos Pequeños
- Bancos Medianos
- Bancos Grandes

RESPUESTAS AFIRMATIVAS

-%-

SEGÚN REGIÓN



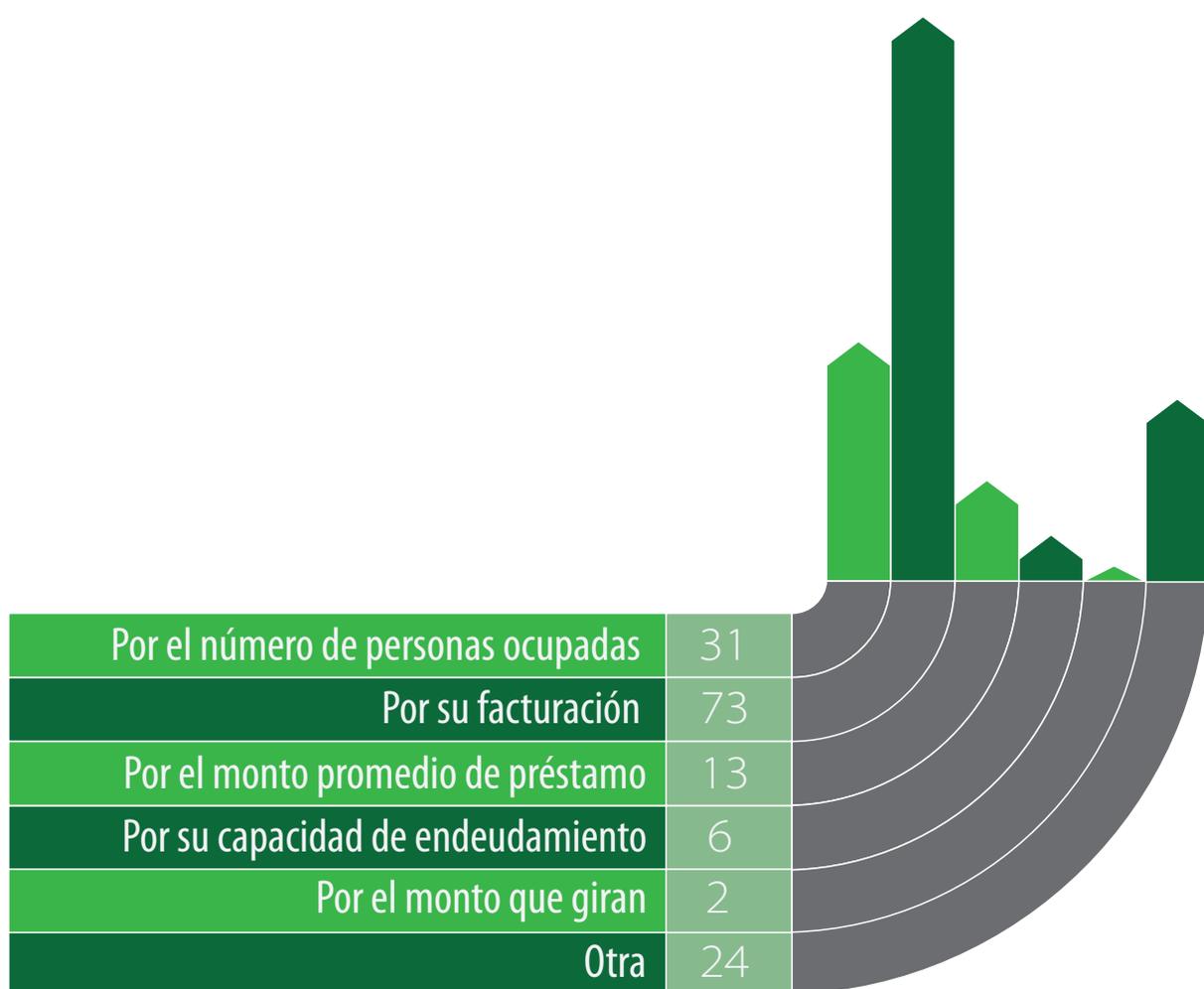
- América del Sur
- América Central y El Caribe
- México

¿CONSIDERA A LAS PYMES COMO PARTE ESTRATÉGICA DE SU NEGOCIO?

¿CUÁLES SON LAS VARIABLES POR LAS QUE SU BANCO ESTABLECE SI UN CLIENTE ES PYME O UNA EMPRESA GRANDE/CLIENTE CORPORATIVO?

RESPUESTAS MÚLTIPLES

-%-



¿CUÁNTO TIEMPO LLEVA SU BANCO OFRECIENDO CRÉDITOS A PYMES?

SEGÚN TAMAÑO

-%-



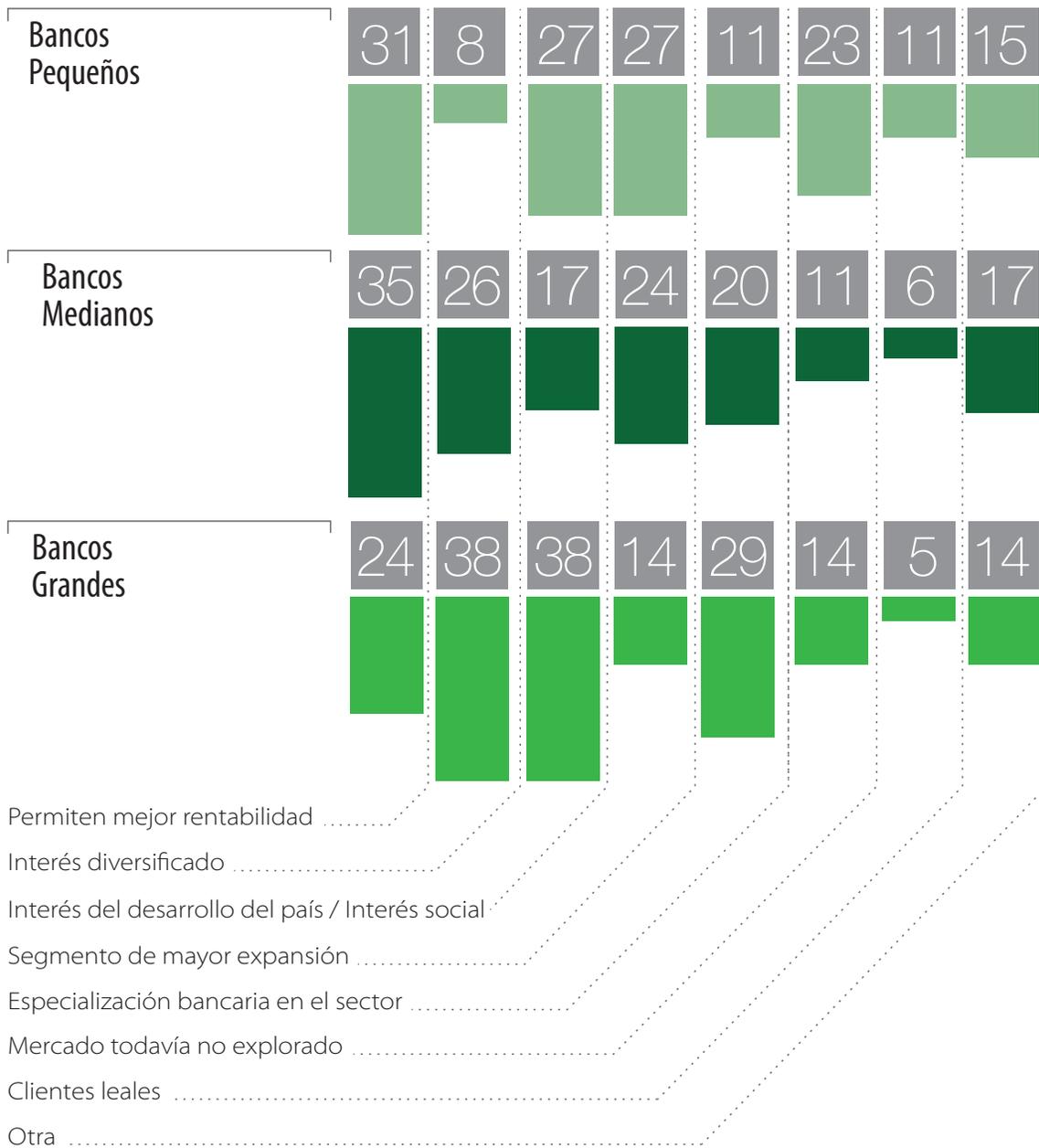
¿CUÁLES SON LAS RAZONES PRINCIPALES POR LAS QUE SU BANCO TRABAJA CON PYMES?

RESPUESTAS MÚLTIPLES -%



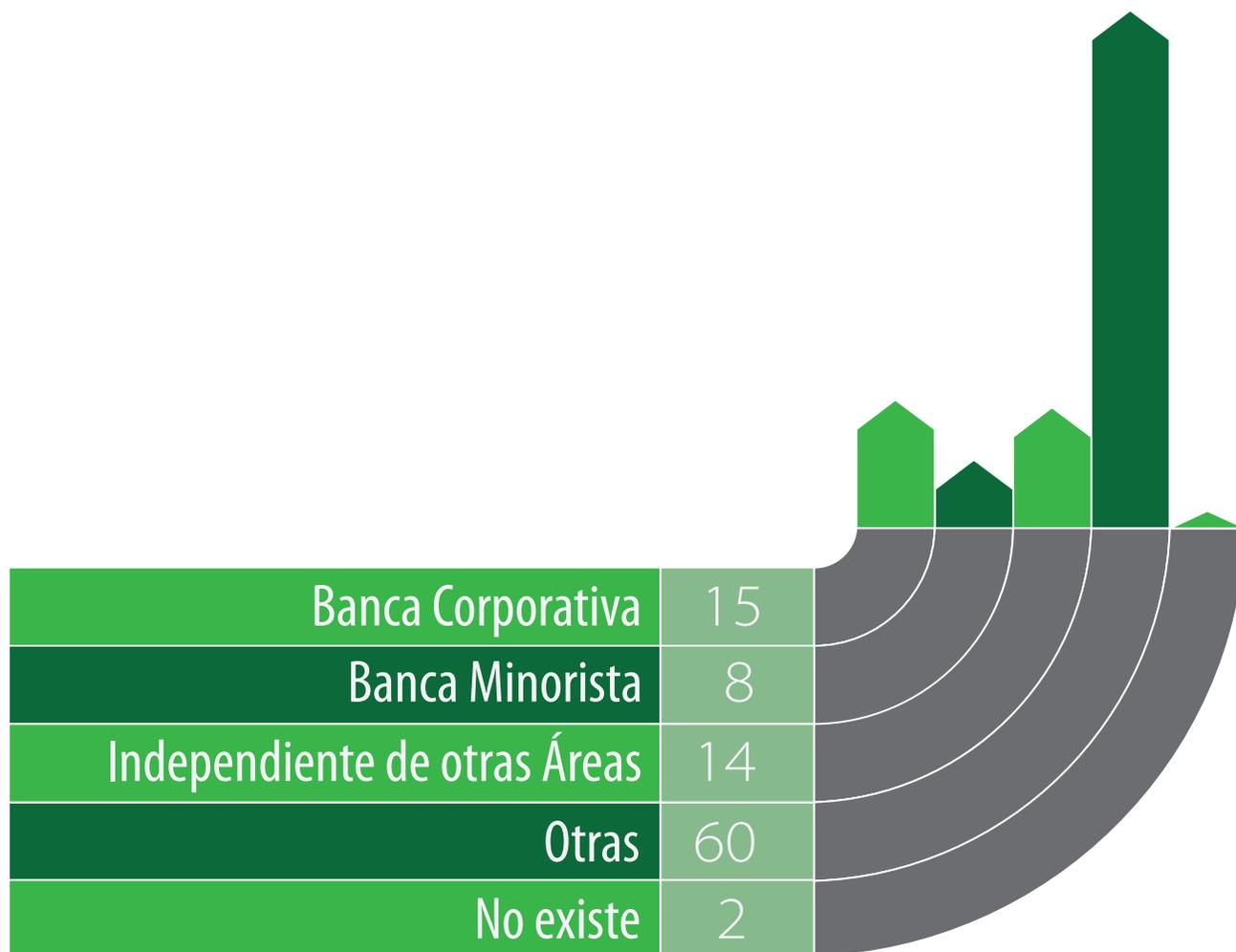
SEGÚN TAMAÑO

-%-



¿DÓNDE SE SITÚA EL DEPARTAMENTO DEDICADO A LAS PYMES EN SU BANCO?

-%-



¿CUÁL ES EL CARGO DE LA PERSONA RESPONSABLE DE FIJAR LAS ESTRATEGIAS DEL SECTOR PYMES DE SU BANCO?

RESPUESTAS MÚLTIPLES

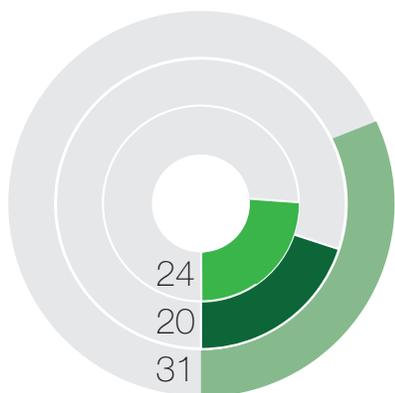
-%-

SEGÚN TAMAÑO

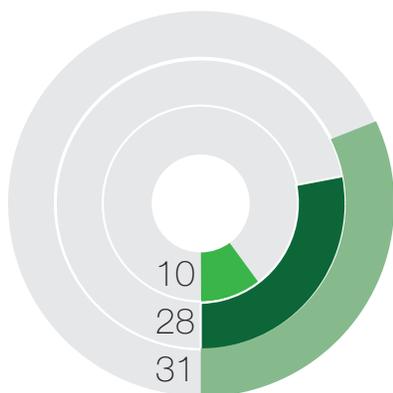
Bancos Pequeños

Bancos Medianos

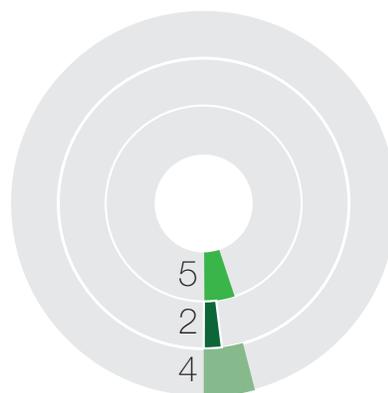
Bancos Grandes



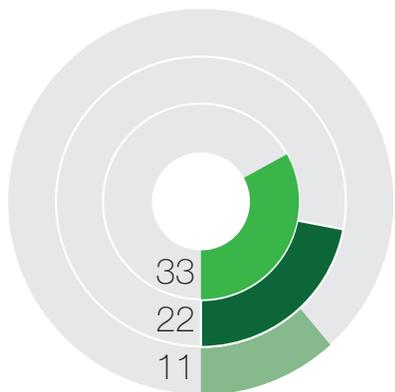
Director/
Gerente General



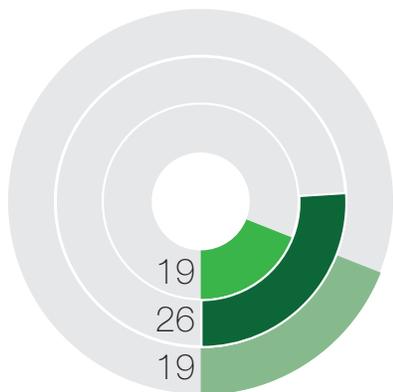
Consejo directivo /
Comité ejecutivo



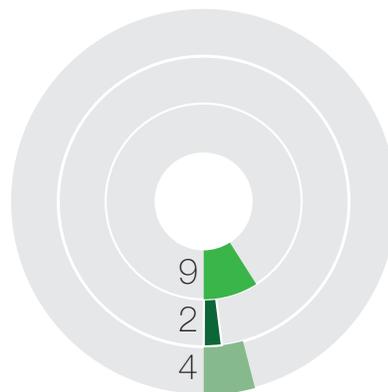
Director/
Gerente Regional



Gerente del área



Otros

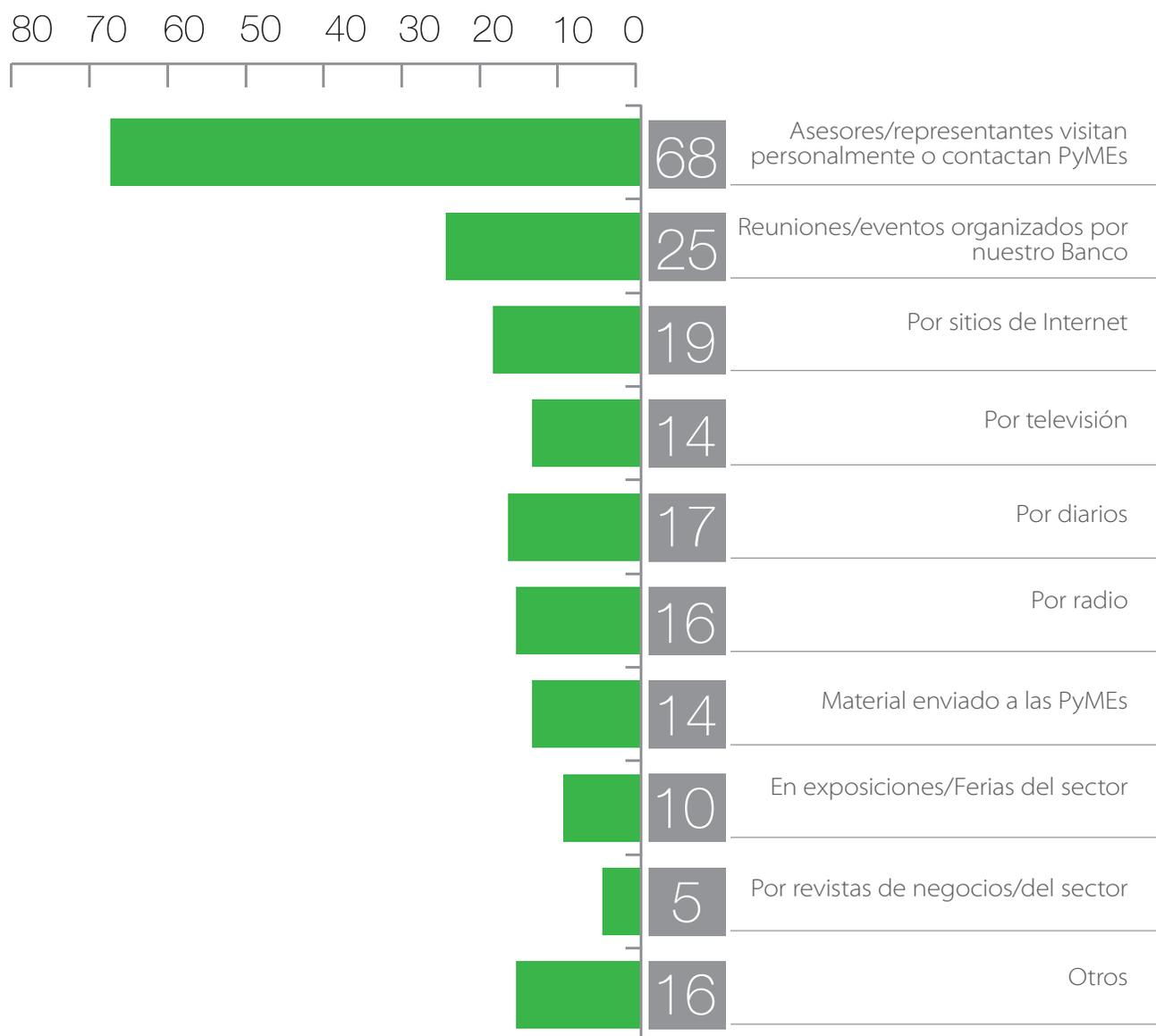


Prefiere
no responder

¿QUÉ TIPO DE ACCIONES DE COMUNICACIÓN UTILIZA SU BANCO PARA PROMOCIONAR EL CRÉDITO A PYMES Y LE RESULTARON BENEFICIOSAS?

RESPUESTAS MÚLTIPLES

-%-



RESPUESTAS MÚLTIPLES

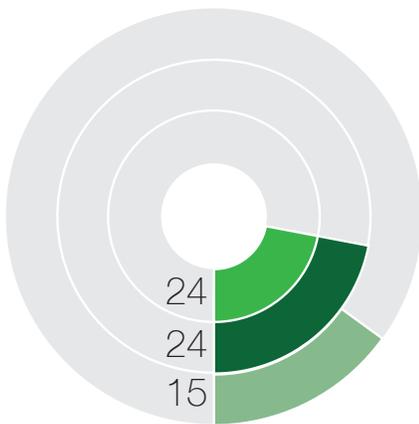
-%-

SEGÚN TAMAÑO

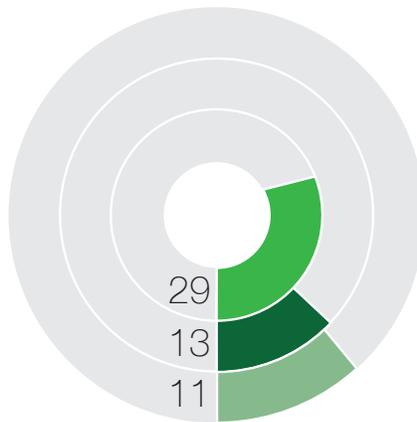
Bancos
Pequeños

Bancos
Medianos

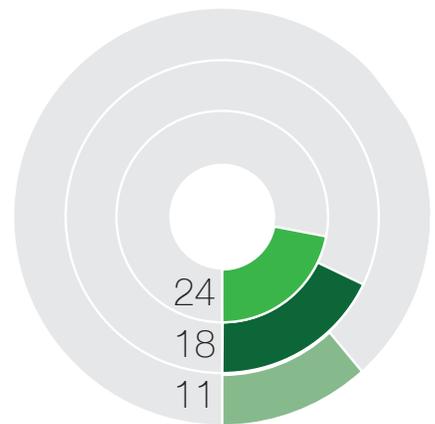
Bancos
Grandes



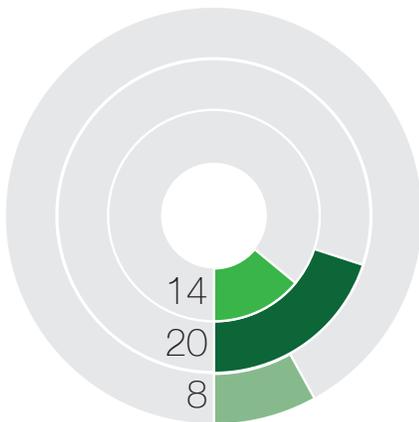
Sitios de Internet



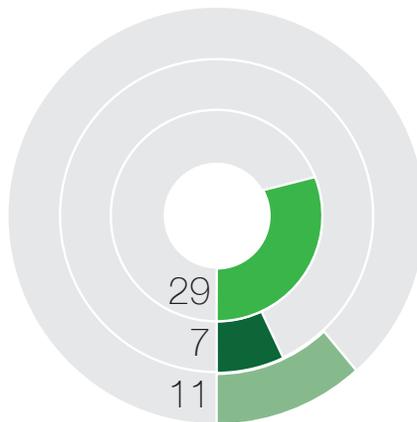
Por televisión



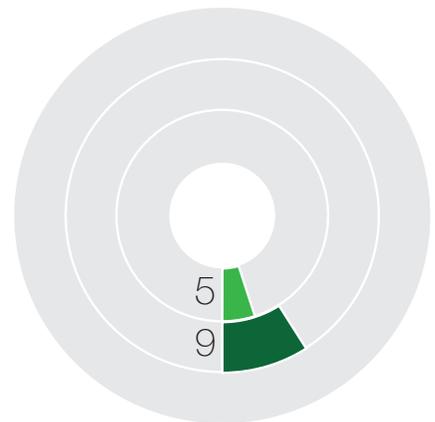
Por diarios



Por radio



Material enviado a las PyMEs



Por revistas de negocios/del sector

S E G U N D A P A



R T E

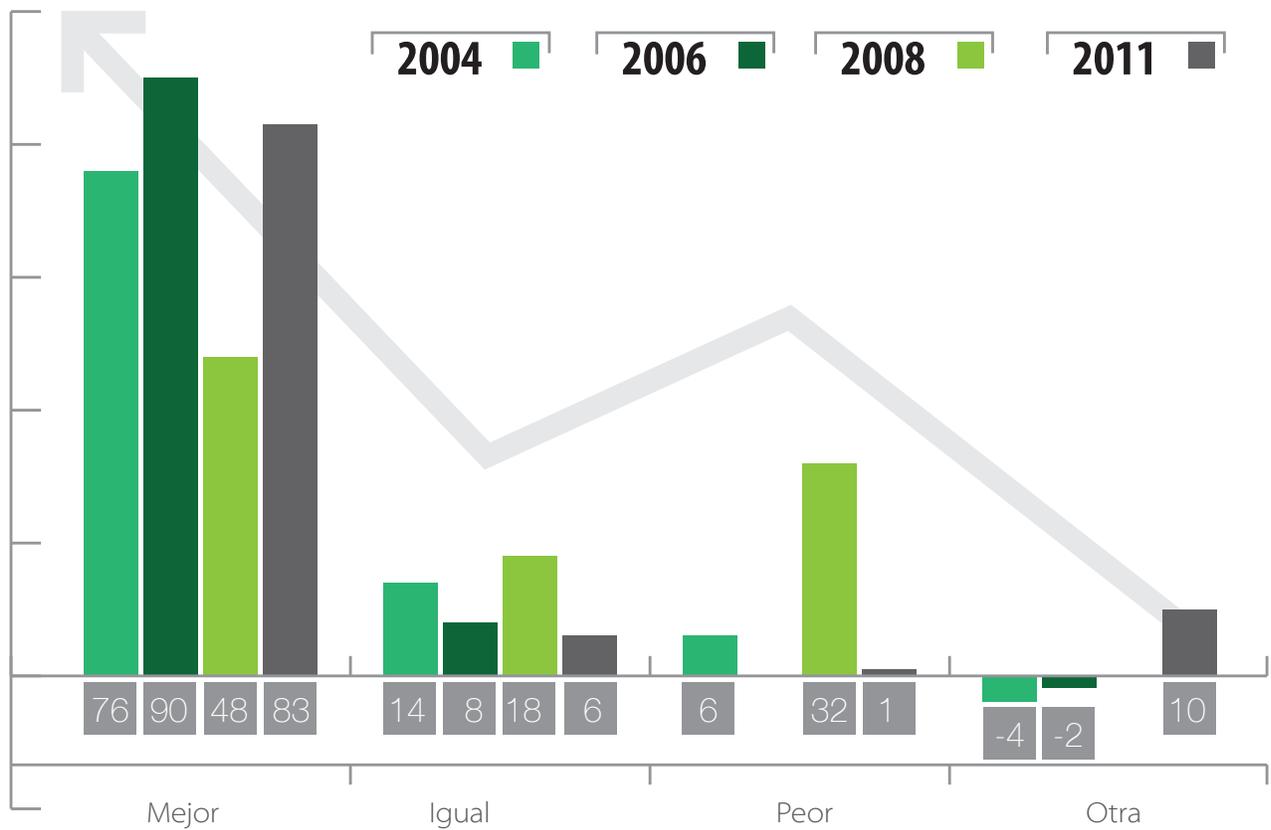
2



TENDENCIAS
EN EL
FINANCIAMIENTO
A PYMES

¿CUÁL CONSIDERA QUE SERÁ LA SITUACIÓN ECONÓMICA DE LAS PYMES DE SU PAÍS DENTRO DE DOS AÑOS?

-%-

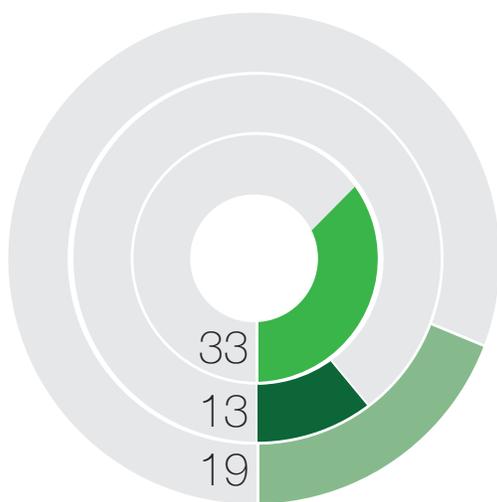


¿CUÁL CONSIDERA QUE SERÁ LA SITUACIÓN ECONÓMICA DE LAS PYMES DE SU PAÍS DENTRO DE DOS AÑOS?

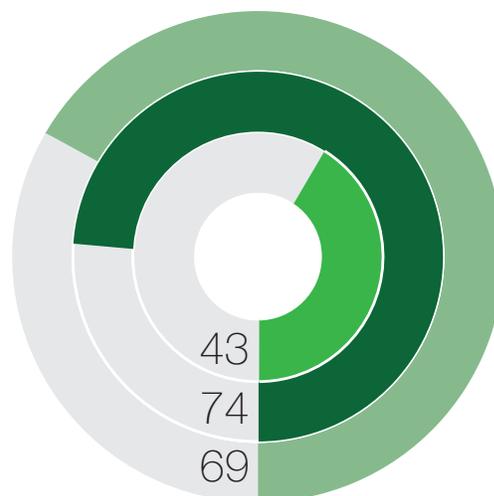
SEGÚN TAMAÑO DE BANCO

-%-

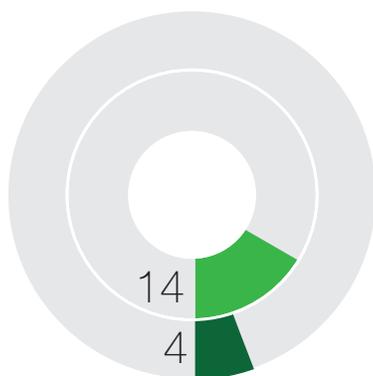
■ Bancos Pequeños ■ Bancos Medianos ■ Bancos Grandes



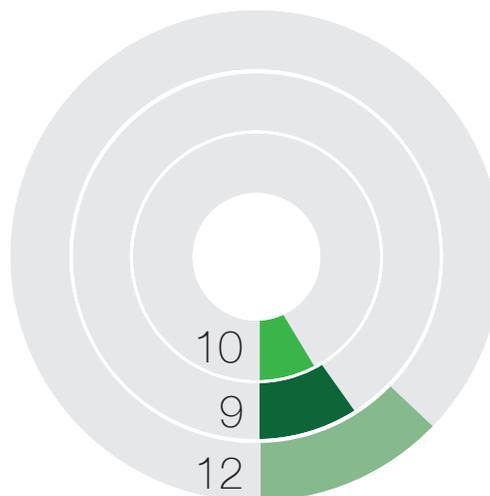
Mucho mejor



Moderadamente mejor

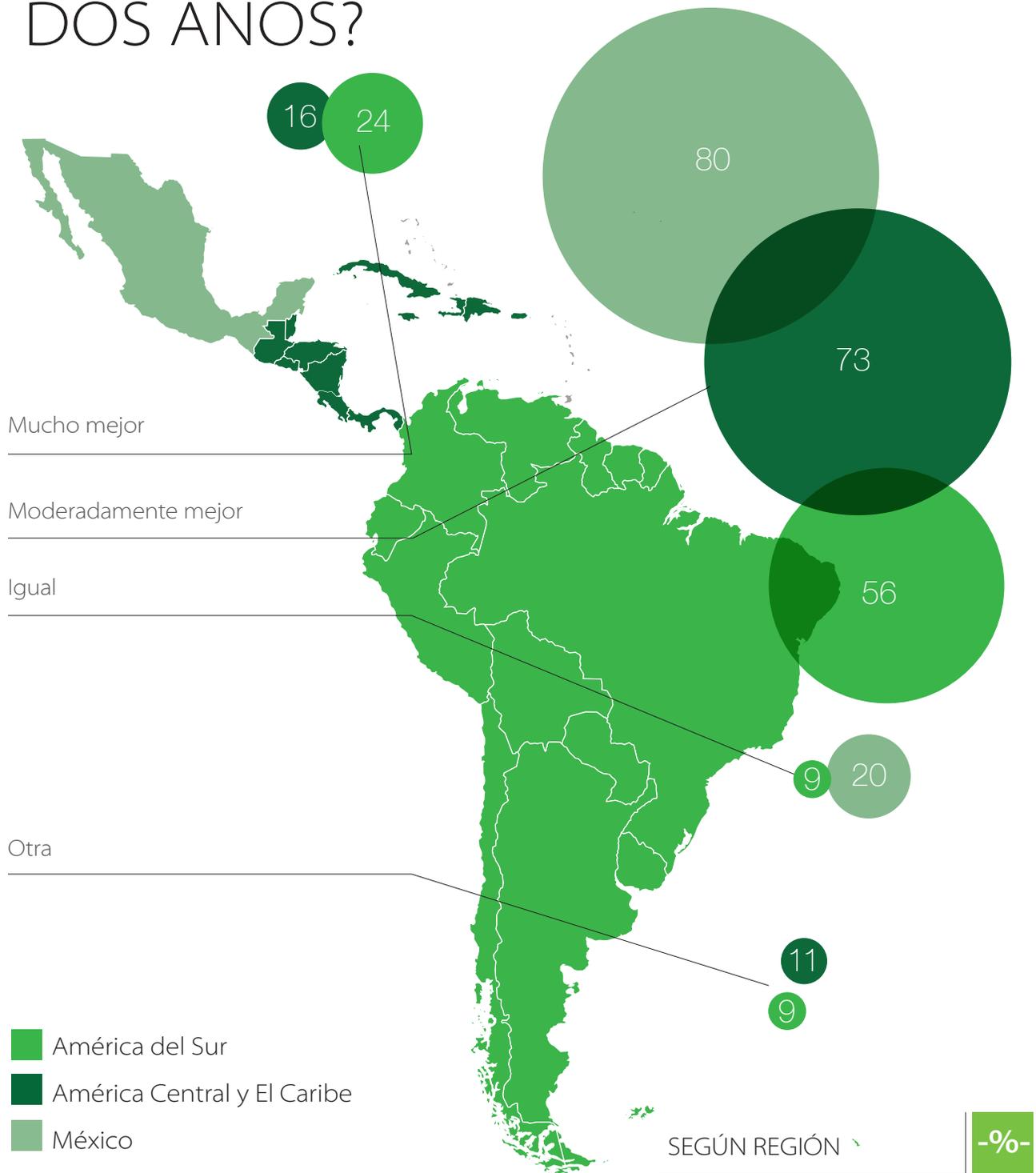


Igual



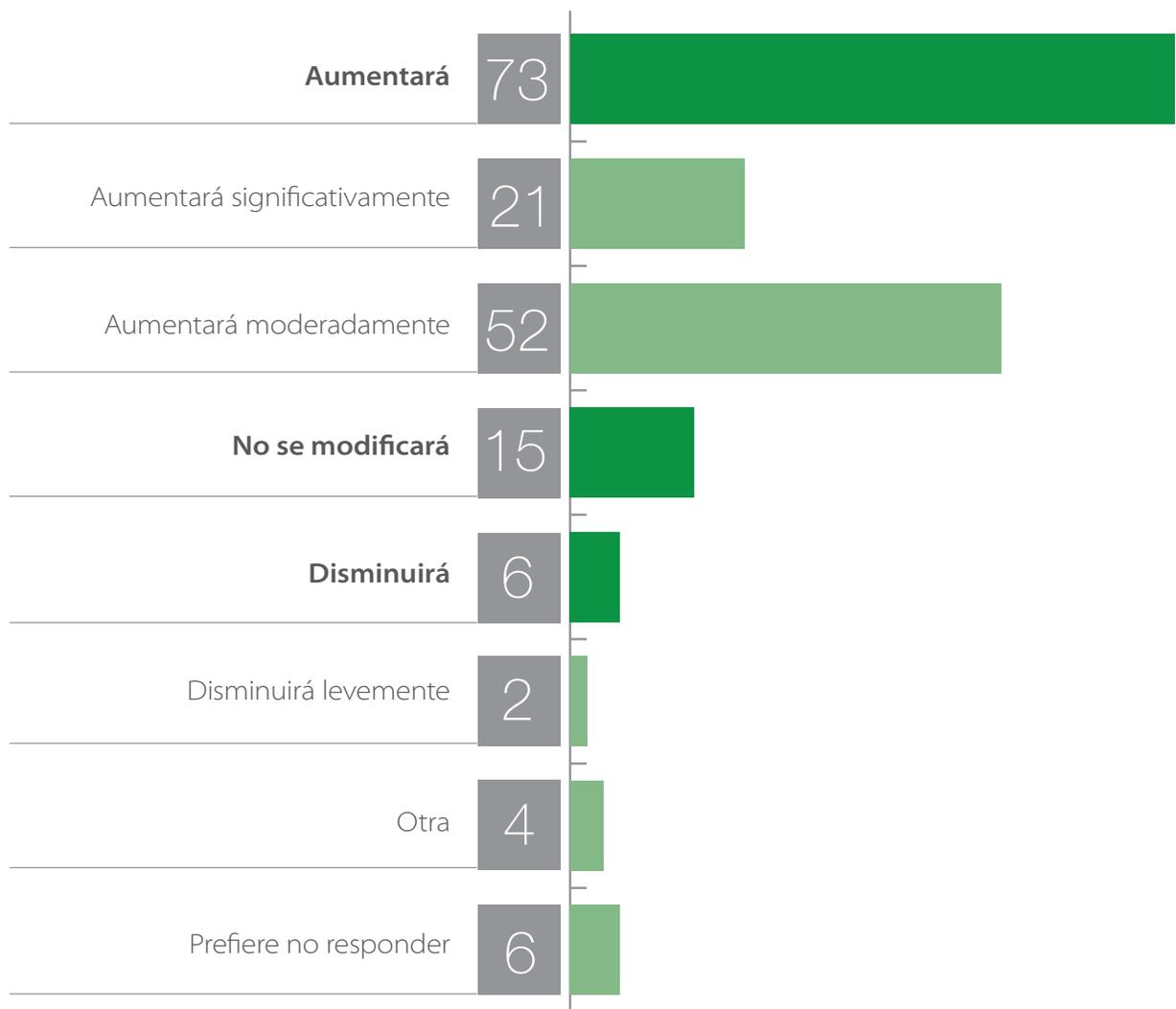
Otra

¿CUÁL CONSIDERA QUE SERÁ LA SITUACIÓN ECONÓMICA DE LAS PYMES DE SU PAÍS DENTRO DE DOS AÑOS?



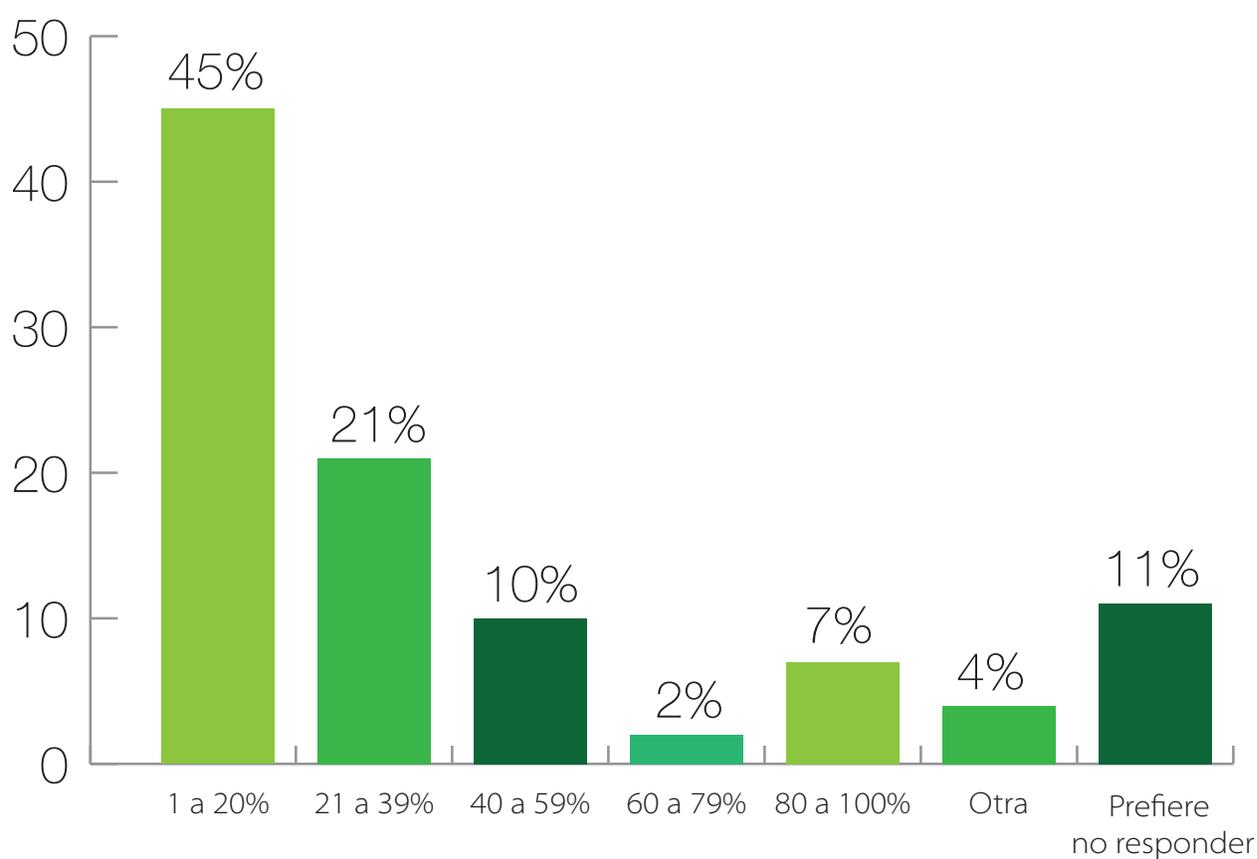
¿CUÁL ES EL CRECIMIENTO ESPERADO DE LA CARTERA DE PYMES EN RELACIÓN A LA CARTERA TOTAL DEL BANCO PARA EL 2011?

-%-



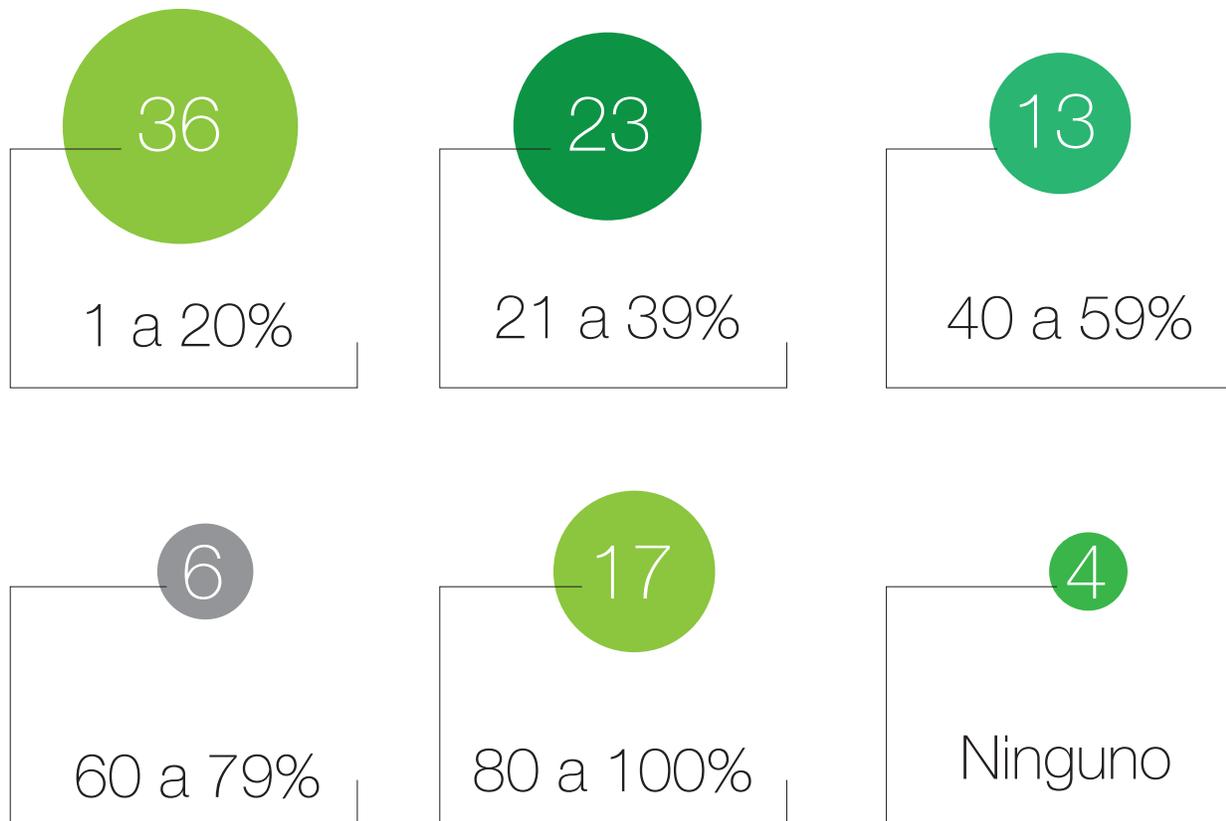
¿EN QUÉ PROPORCIÓN AUMENTARÁ?

-%-



¿QUÉ PROPORCIÓN DE PRÉSTAMOS OTORGADOS POR SU BANCO ESTÁN DIRIGIDOS A PYMES?

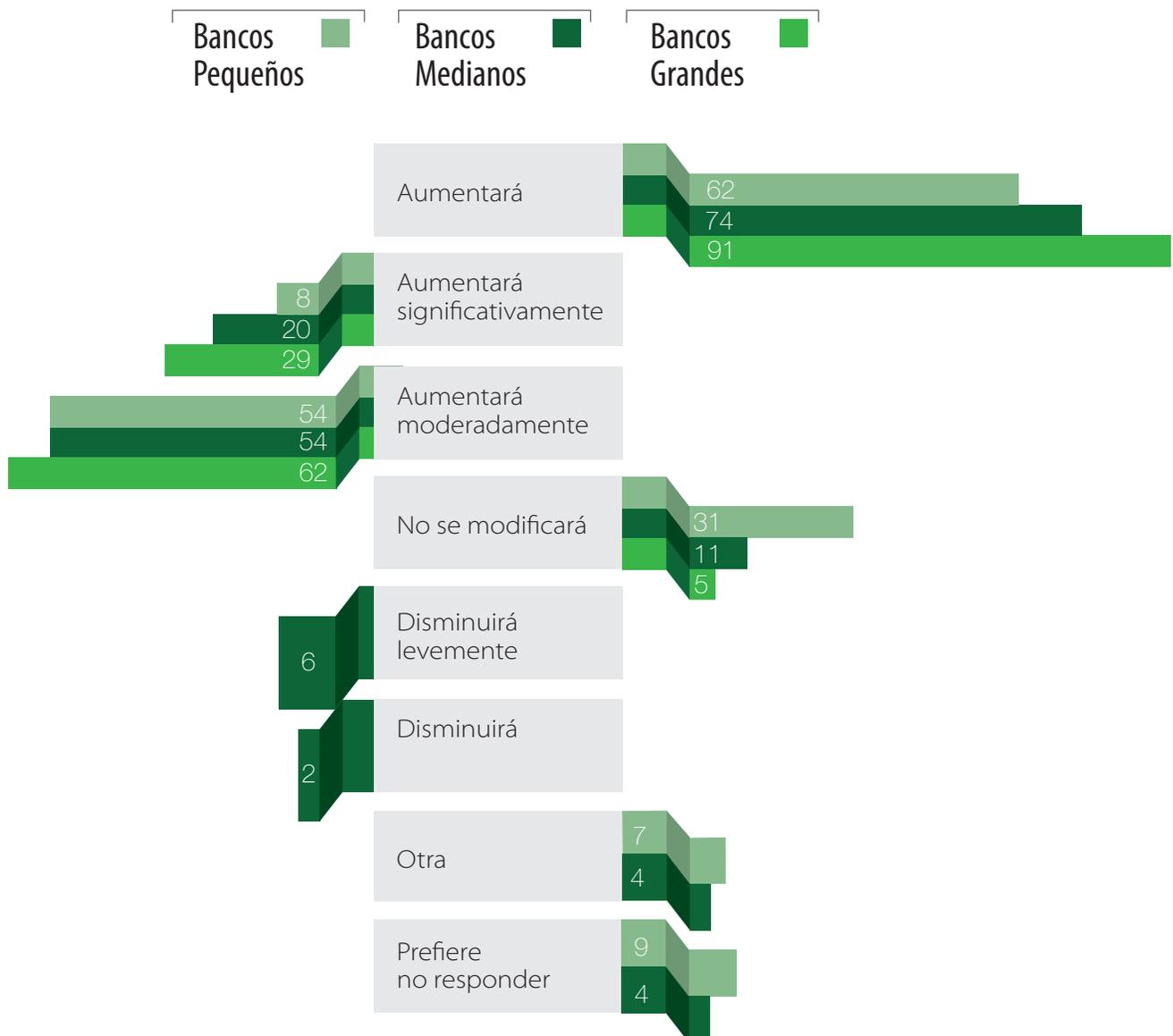
-%-



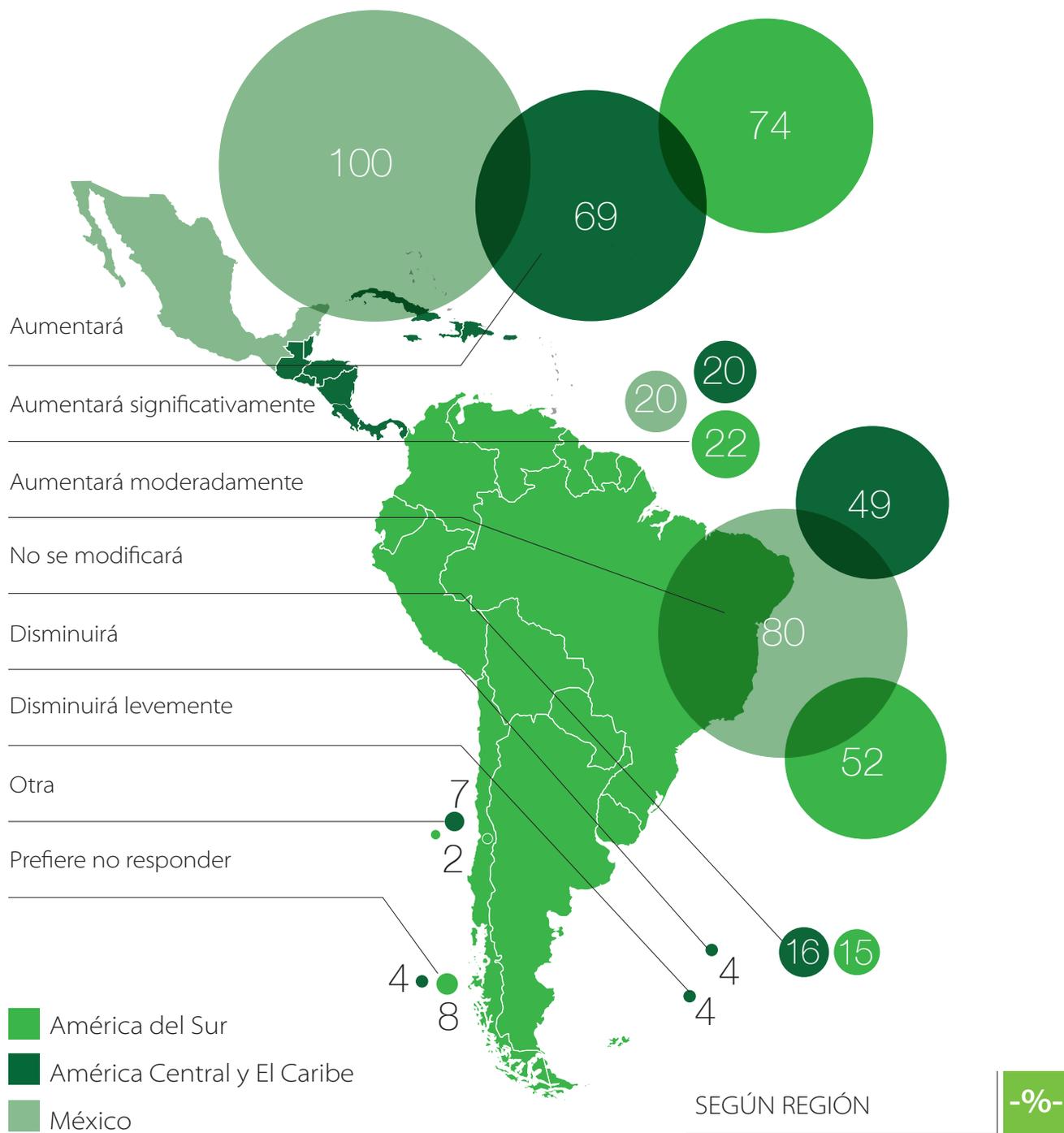
¿CUÁL ES EL CRECIMIENTO ESPERADO DE LA CARTERA DE PYMES EN RELACIÓN A LA CARTERA TOTAL DEL BANCO PARA EL 2011?

SEGÚN TAMAÑO

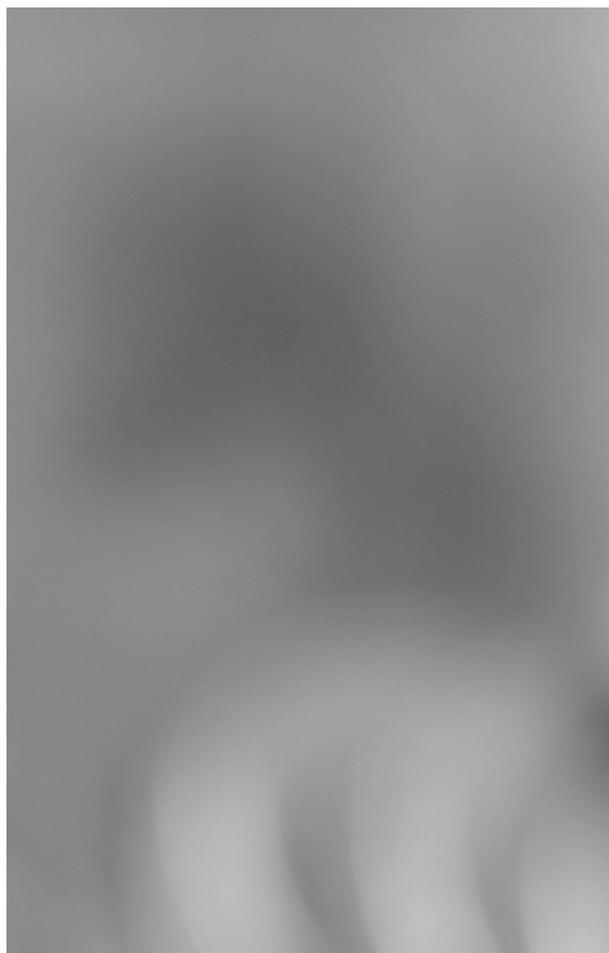
-%-



¿CUÁL ES EL CRECIMIENTO ESPERADO DE LA CARTERA DE PYMES EN RELACIÓN A LA CARTERA TOTAL DEL BANCO PARA EL 2011?



T E R C E R A P A



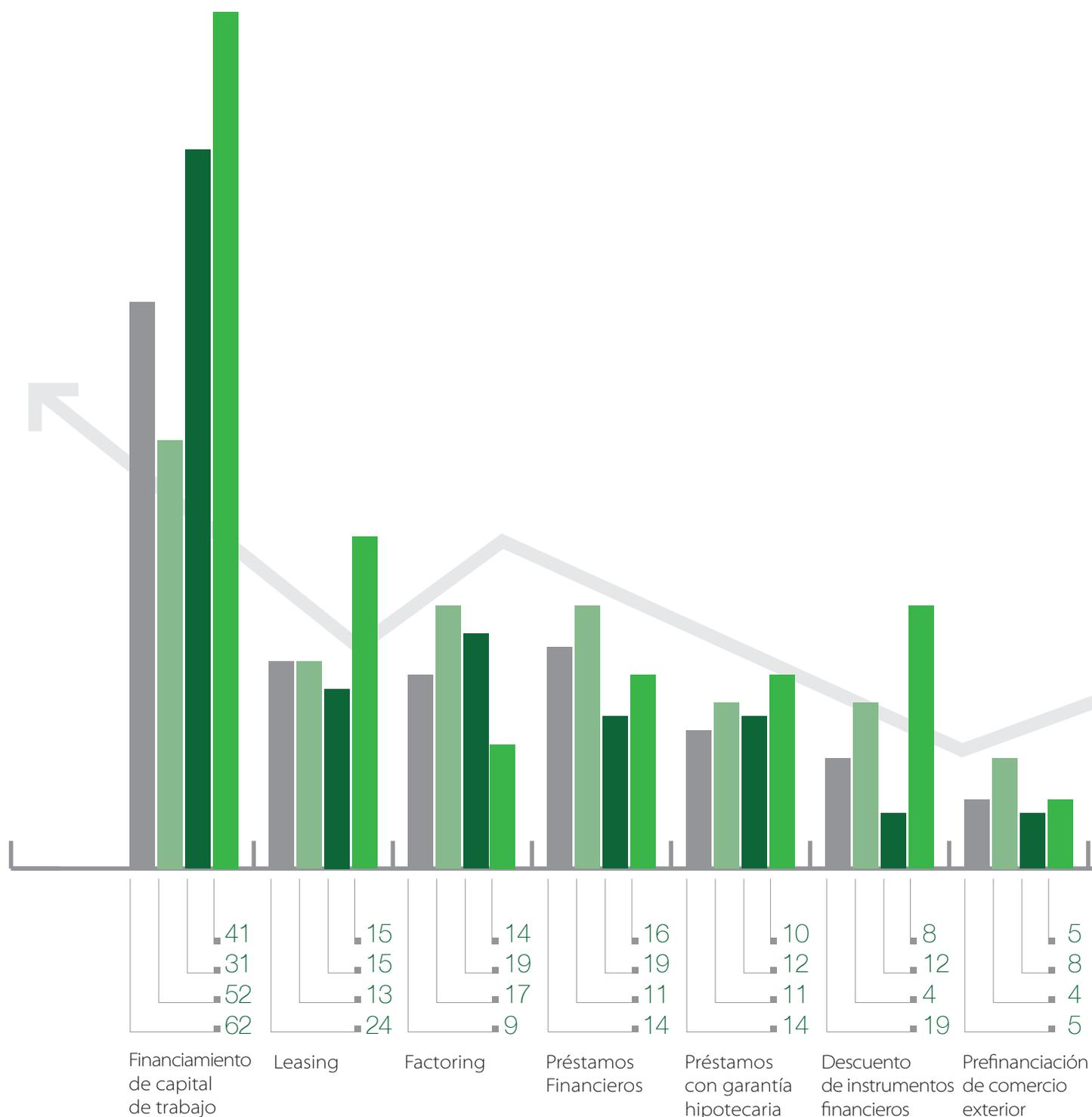
R T E

3



SECTORES, PRODUCTOS Y SERVICIOS OFRECIDOS A PYMES

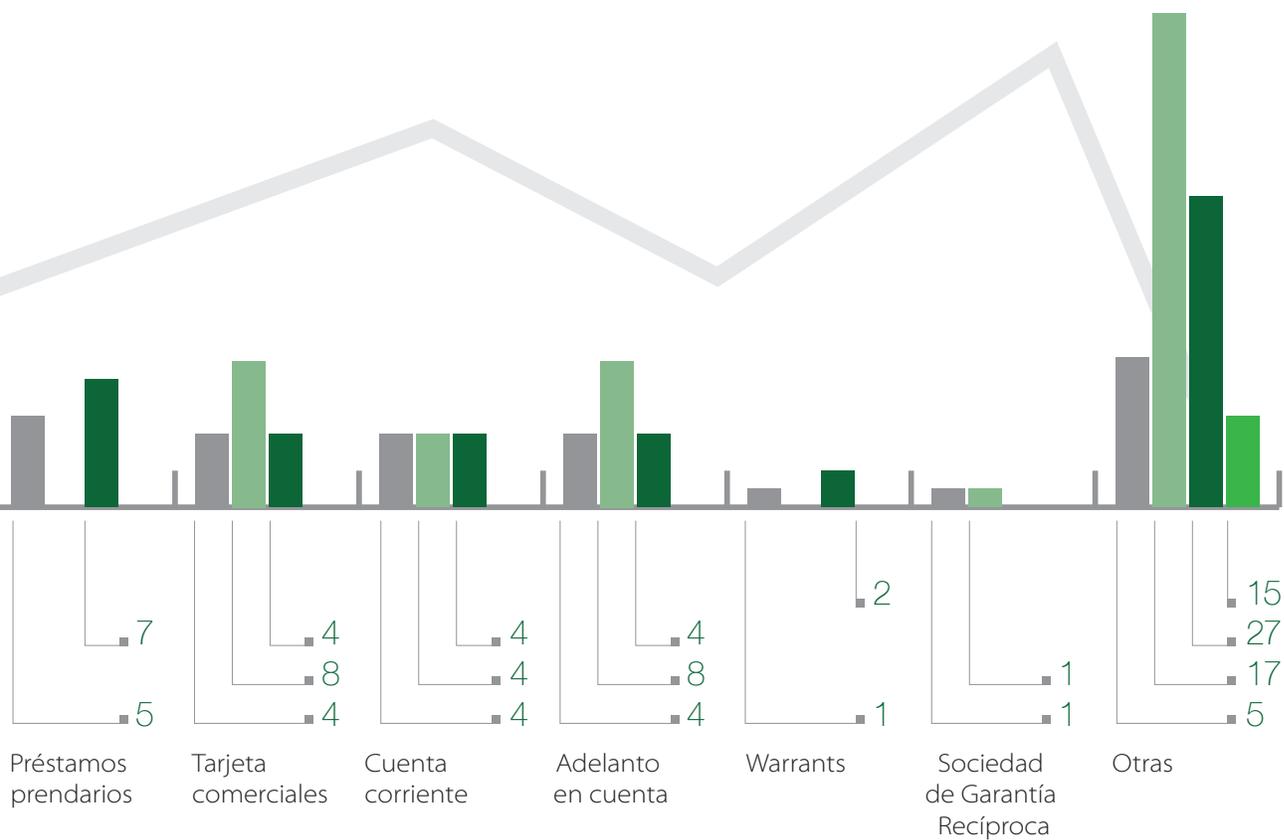
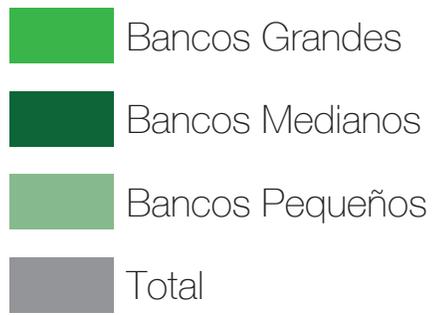
¿QUÉ TIPO DE CRÉDITOS ESTÁN BRINDANDO A LAS PYMES?



RESPUESTAS MÚLTIPLES

-%-

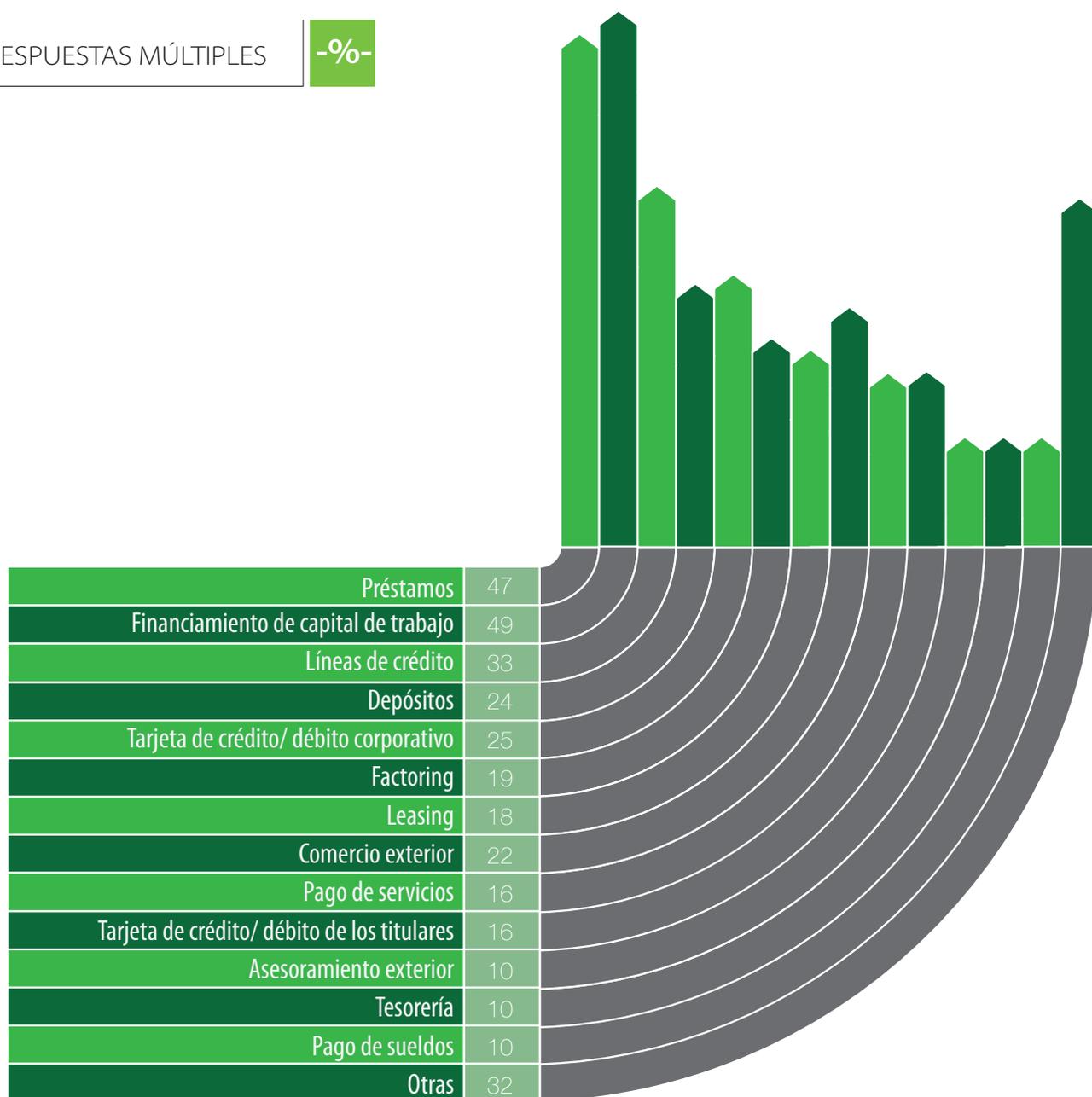
SEGÚN TAMAÑO



¿QUÉ SERVICIOS ESTÁN EVALUANDO/DESARROLLANDO PARA EL SECTOR PYME?

RESPUESTAS MÚLTIPLES

-%-

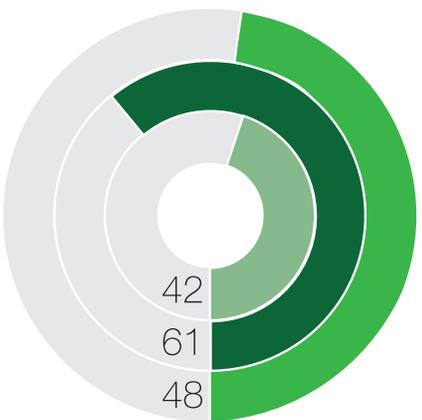


RESPUESTAS MÚLTIPLES

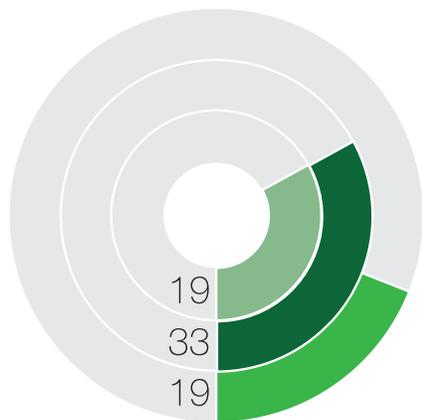
-%-

SEGÚN TAMAÑO DE BANCO

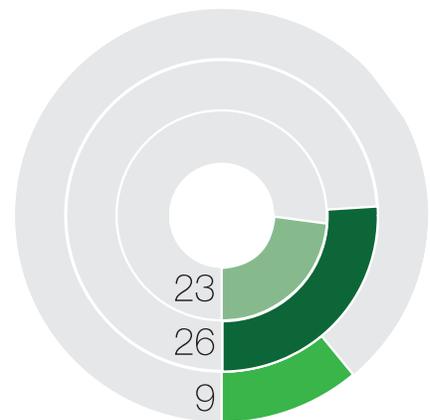
Bancos Pequeños Bancos Medianos Bancos Grandes



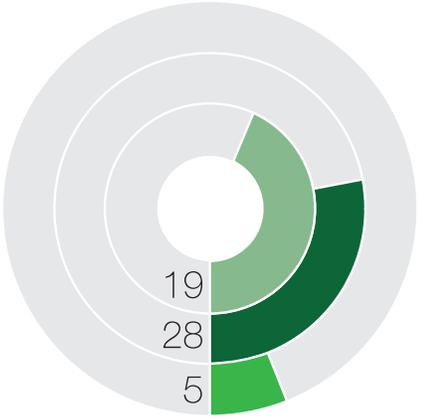
Préstamos



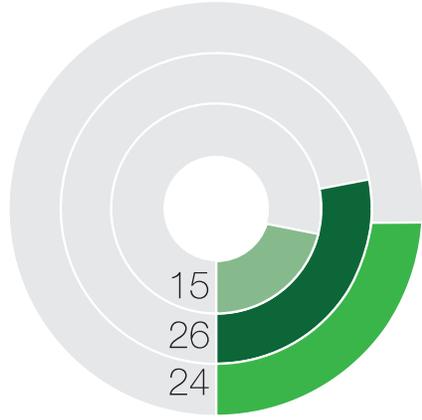
Tarjeta de crédito/
débito corporativo



Factoring

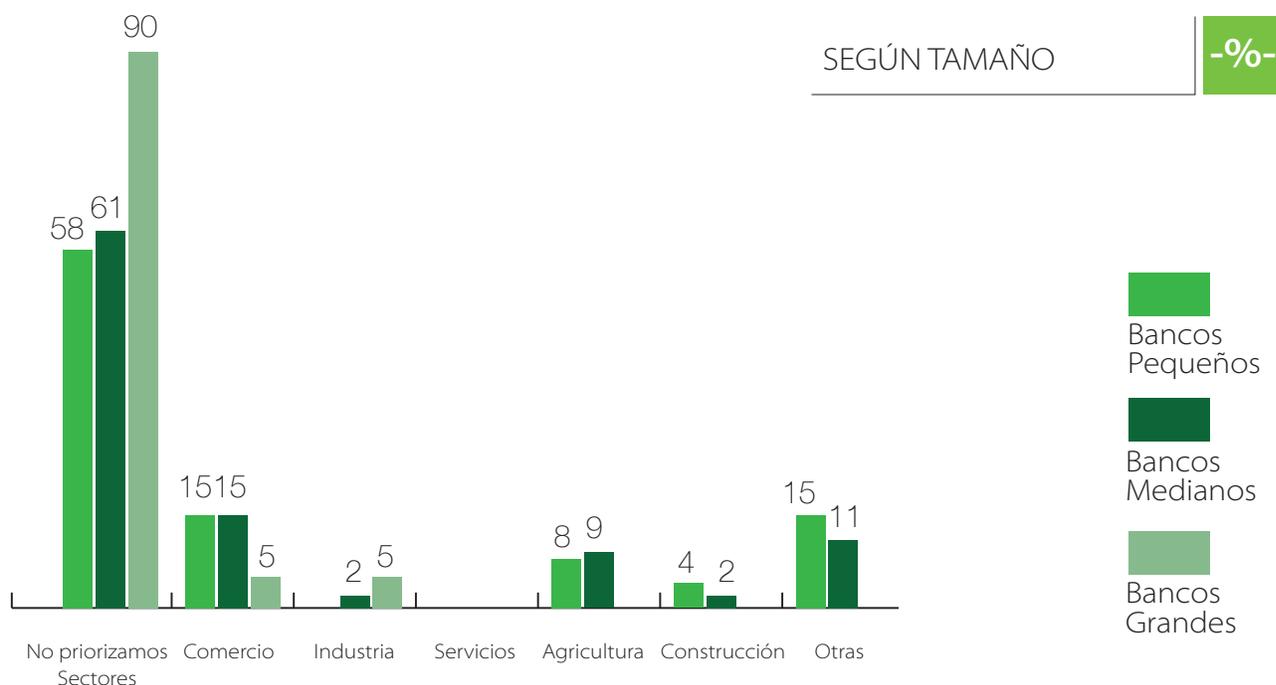
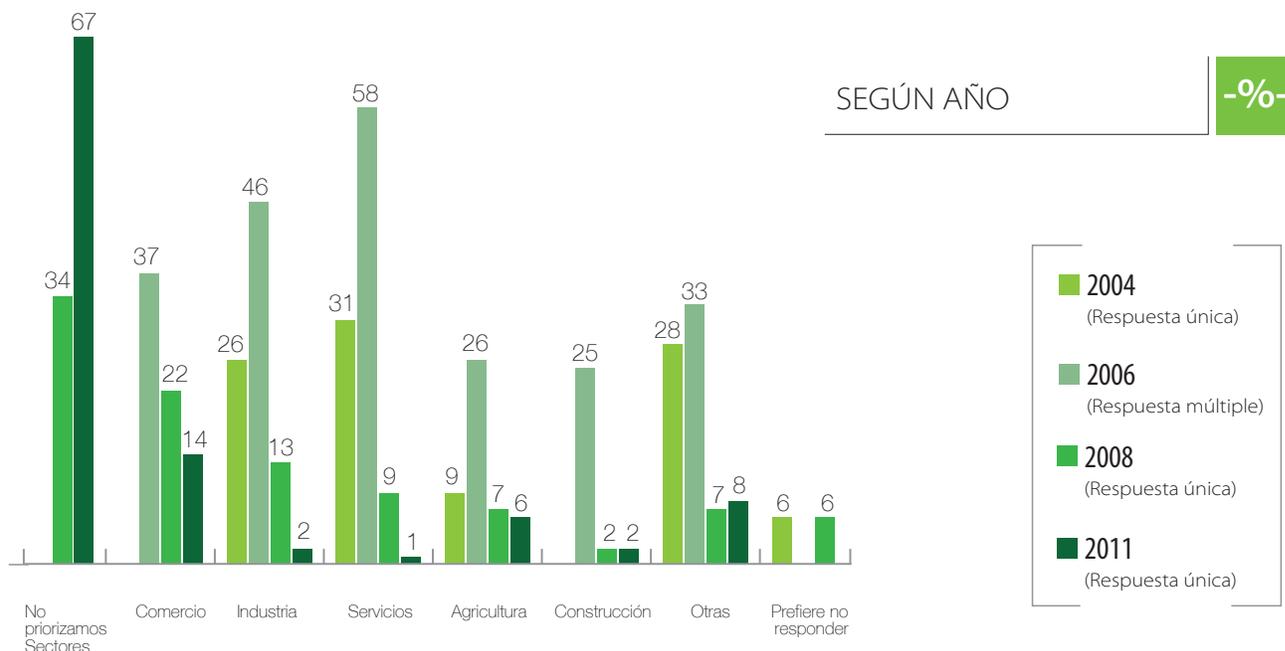


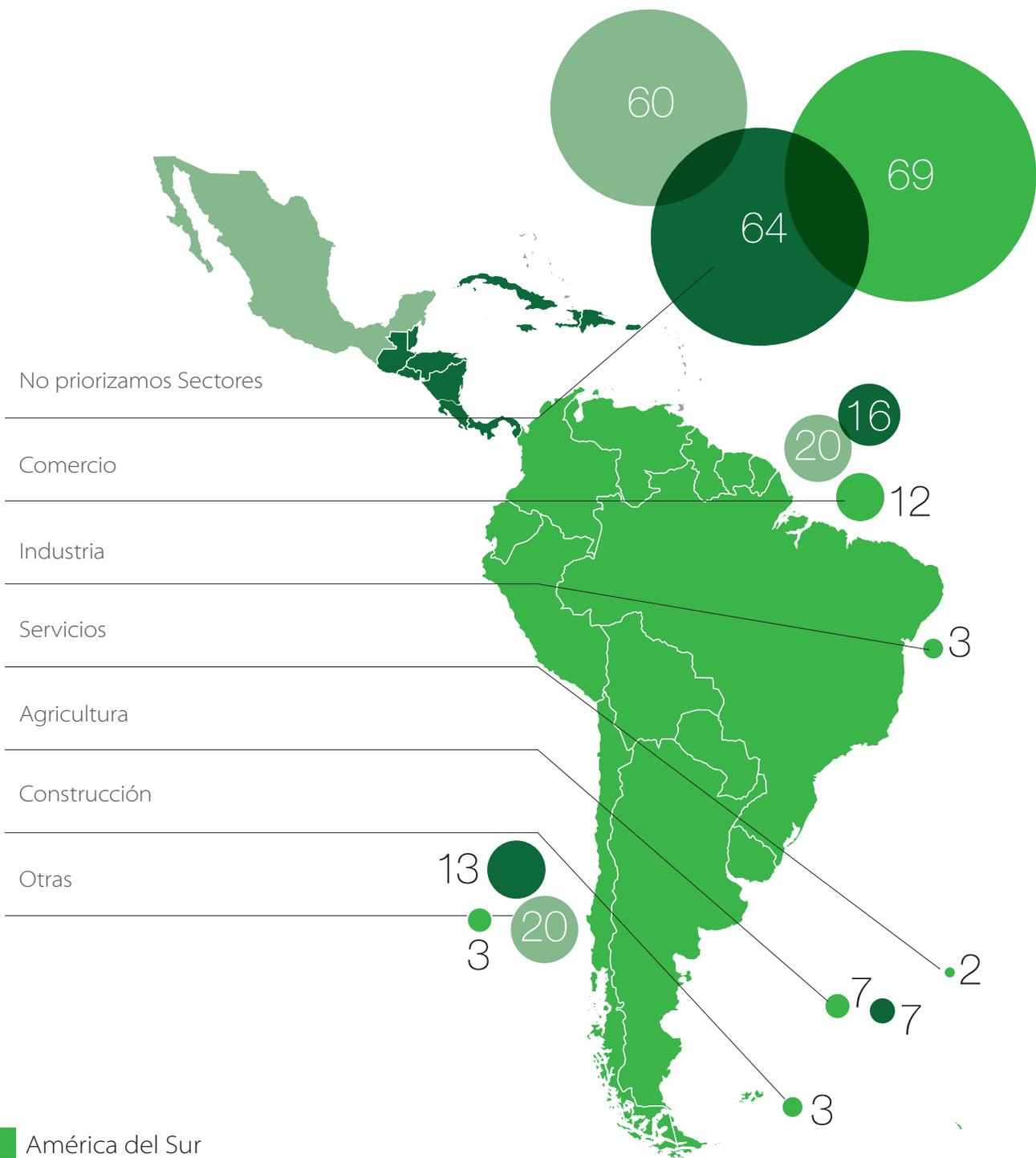
Leasing



Comercio Exterior

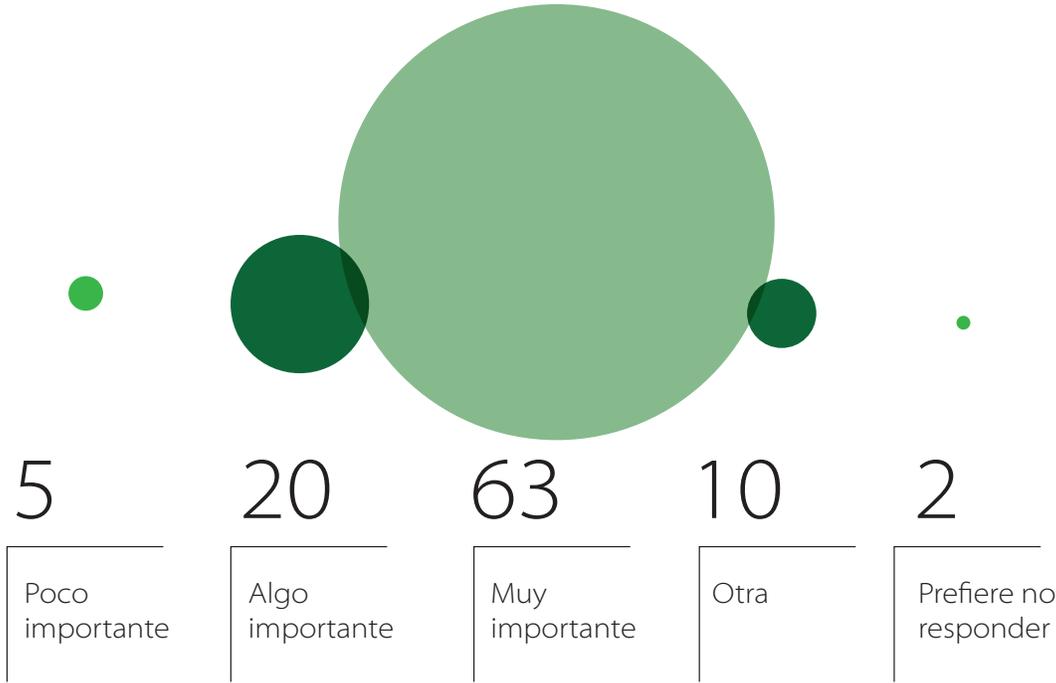
¿A QUÉ TIPO DE SECTOR DE LAS PYMES LE BRINDA PRIORIDAD SU BANCO CUANDO TIENE QUE DECIDIR UN CRÉDITO?





- América del Sur
- América Central y El Caribe
- México

INDIQUE LA IMPORTANCIA QUE TIENE EN SU BANCO LA FALTA DE UN MANEJO CORPORATIVO DE LAS PYMES, SU INFORMALIDAD, QUE NO TENGA ESTADOS FINANCIEROS, ETC. COMO BARRERAS PARA EL ACCESO AL CRÉDITO



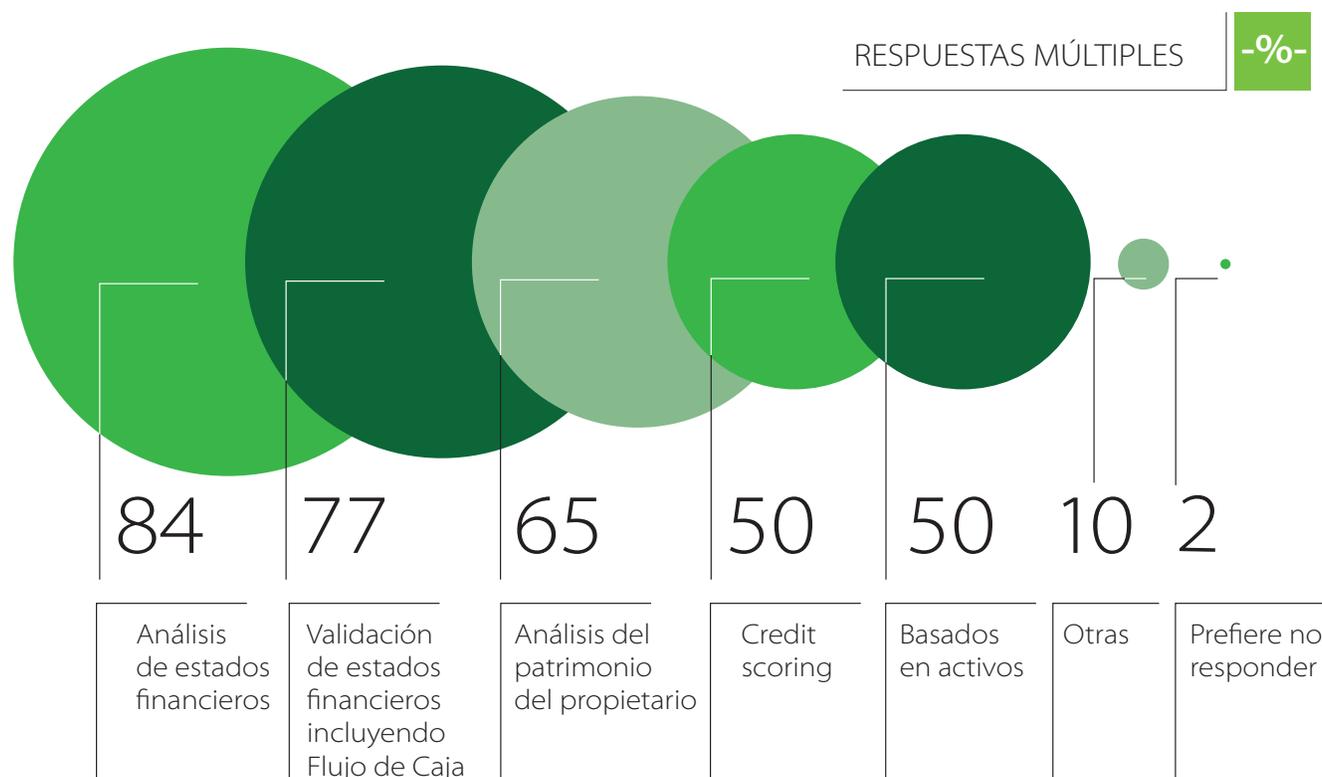
TECNOLOGÍAS PARA LA EVALUACIÓN DEL RIESGO

Los Bancos tienen en cuenta tres aspectos de las PyMEs, en promedio, antes de otorgarles un crédito. El análisis de los estados financieros, con o sin el flujo de caja ocupa el primer y destacado lugar de importancia entre las técnicas de evaluación del riesgo.

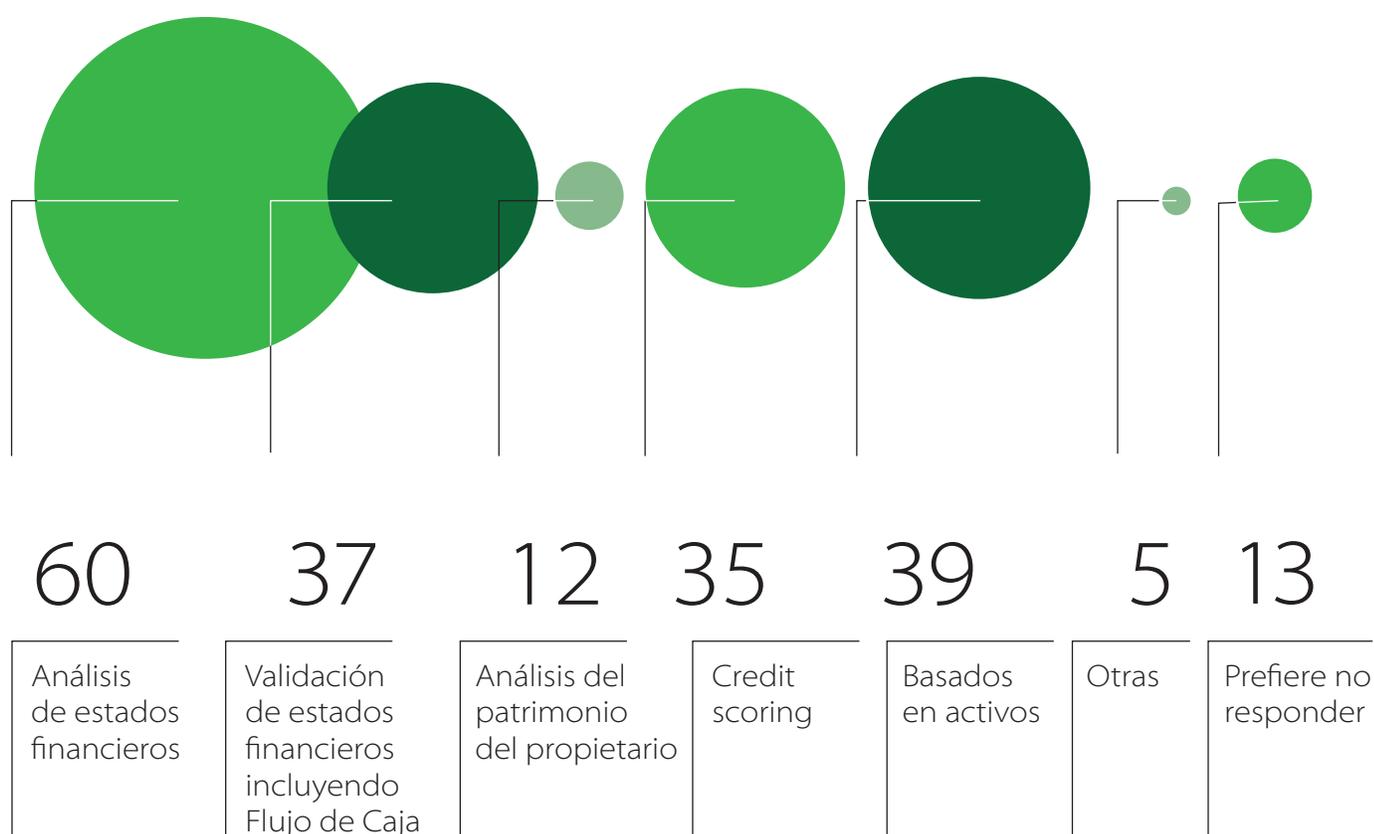
La informalidad en su manejo corporativo es el principal limitante de este Sector al acceso al crédito.

6 de cada 10 mencionaron el análisis de patrimonio del propietario de las empresas y 5 el de los activos de las firmas. Credit scoring aumenta su incidencia entre los Bancos relevados, pasó de 3 a 5 de cada 10 Entidades.

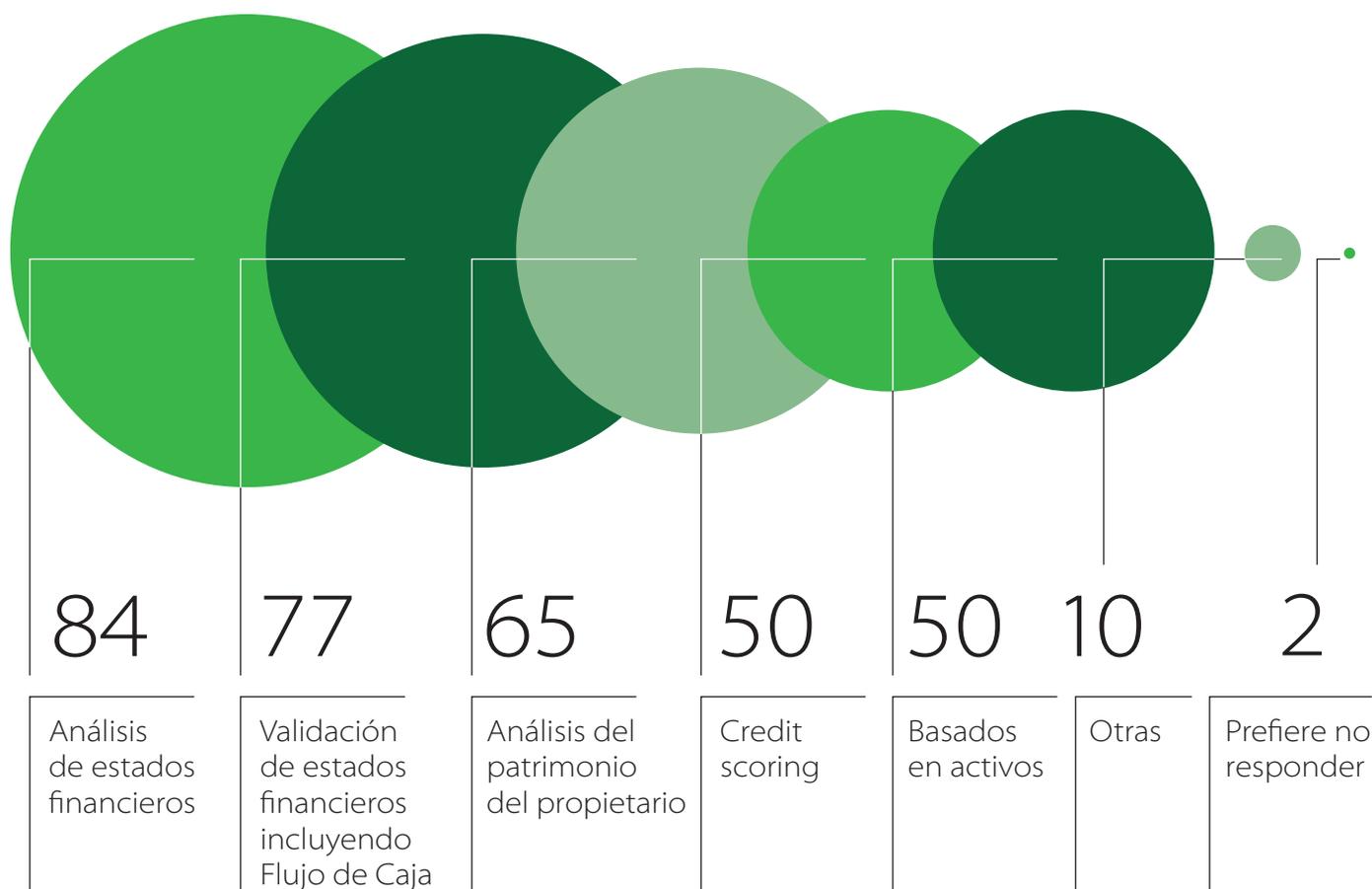
¿CUÁLES DE ESTOS ASPECTOS INTEGRAN LOS PROCEDIMIENTOS DE ANÁLISIS DE PRÉSTAMO A PYMES QUE UTILIZA SU BANCO?



¿CUÁLES DE ESTOS ASPECTOS INTEGRAN LOS PROCEDIMIENTOS DE ANÁLISIS DE PRÉSTAMO A PYMES QUE UTILIZA SU BANCO?



2008



2011

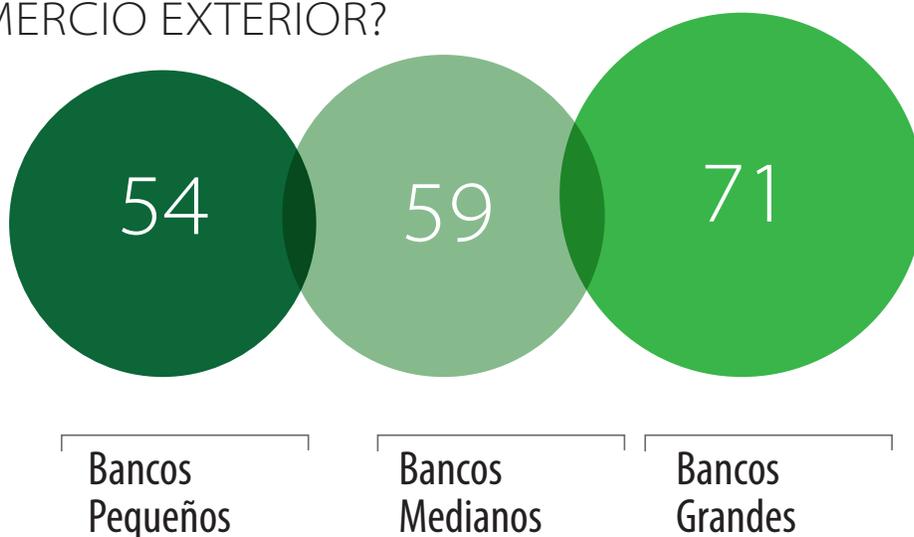
¿PUEDE INDICARNOS SI SU BANCO...

RESPUESTAS AFIRMATIVAS

-%-

SEGÚN TAMAÑO DE BANCO

¿ASESORA A LAS PYMES EN COMERCIO EXTERIOR?

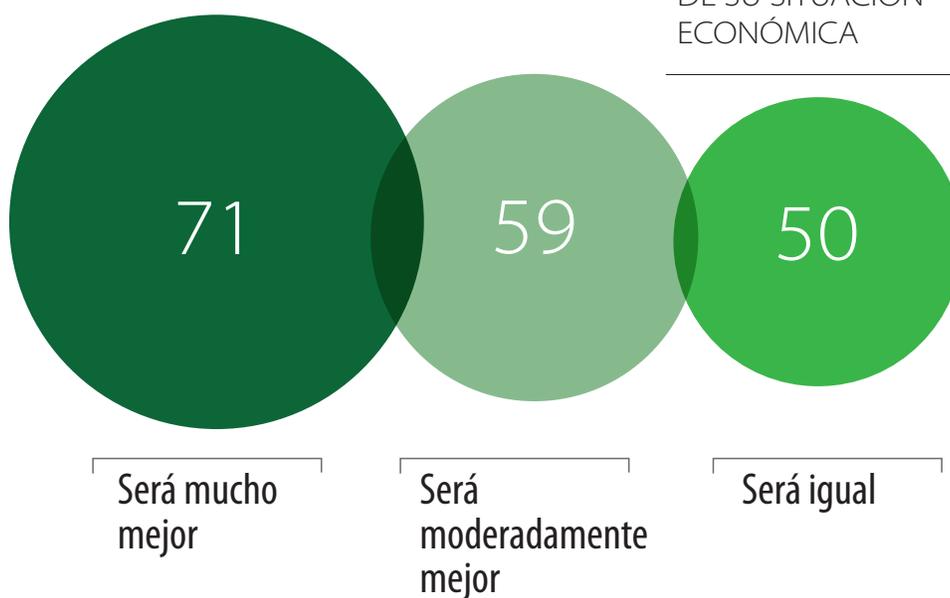


¿ASESORA A LAS PYMES EN COMERCIO EXTERIOR?

RESPUESTAS AFIRMATIVAS

-%-

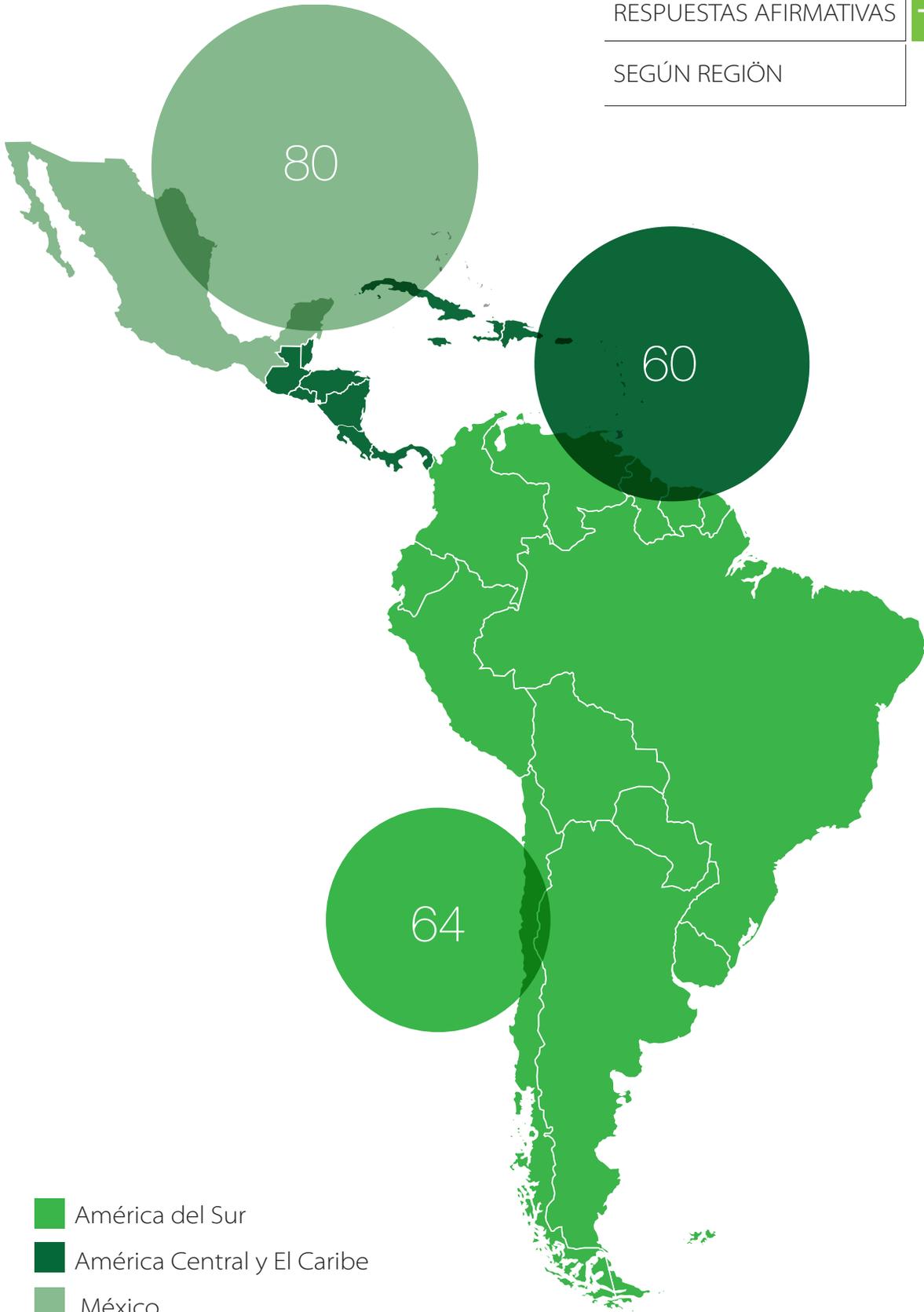
SEGÚN EXPECTATIVA
DE SU SITUACIÓN
ECONÓMICA



RESPUESTAS AFIRMATIVAS

-%-

SEGÚN REGIÓN



- América del Sur
- América Central y El Caribe
- México

C U A R T A P A R T E



T E

4

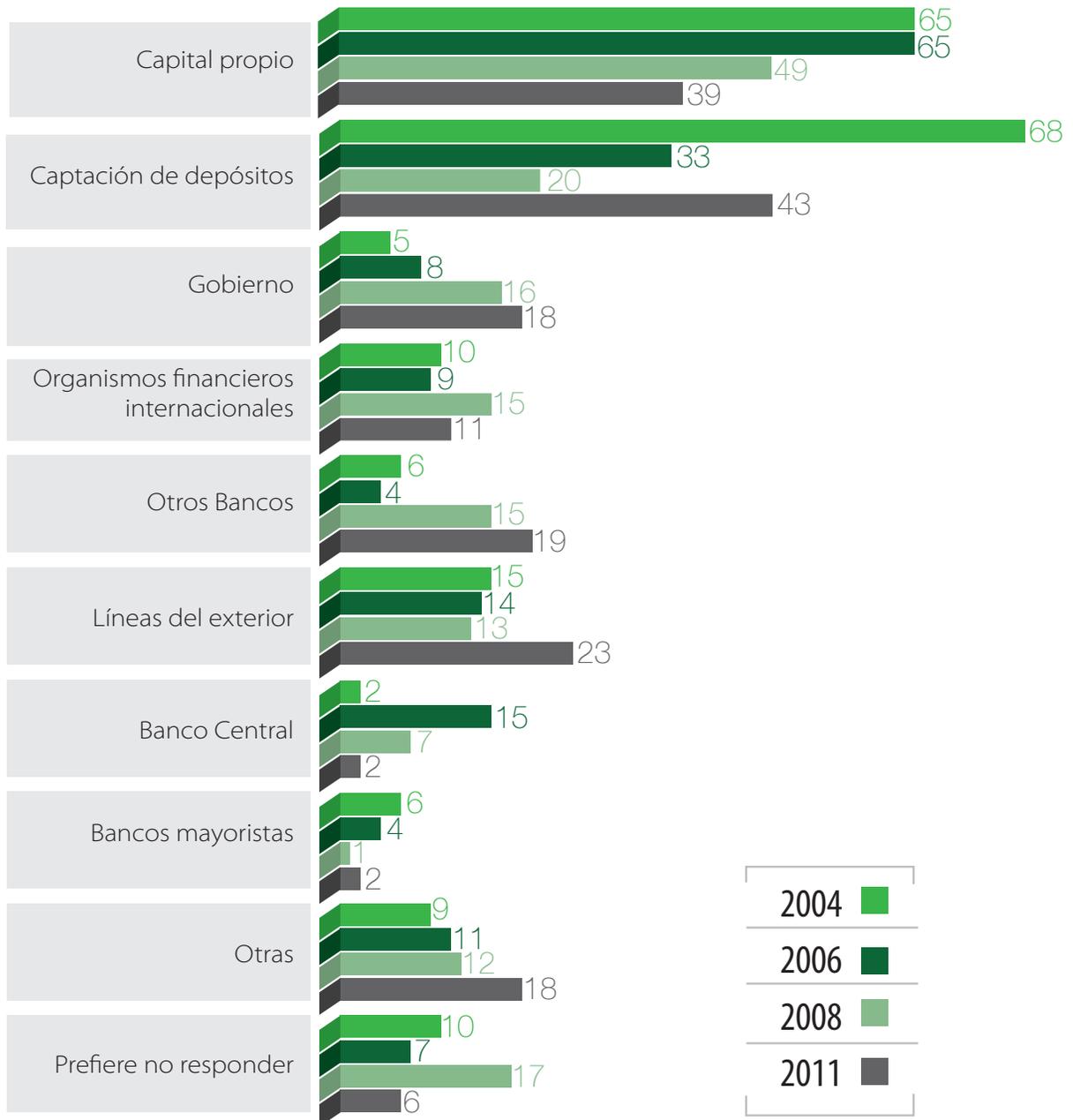


FUENTES
DE FONDEO
PARA LOS
BANCOS

¿DE QUÉ FORMA BUSCA FONDOS SU BANCO PARA EL FINANCIAMIENTO A MEDIANO Y LARGO PLAZO DE LAS PYMES?

RESPUESTAS MÚLTIPLES

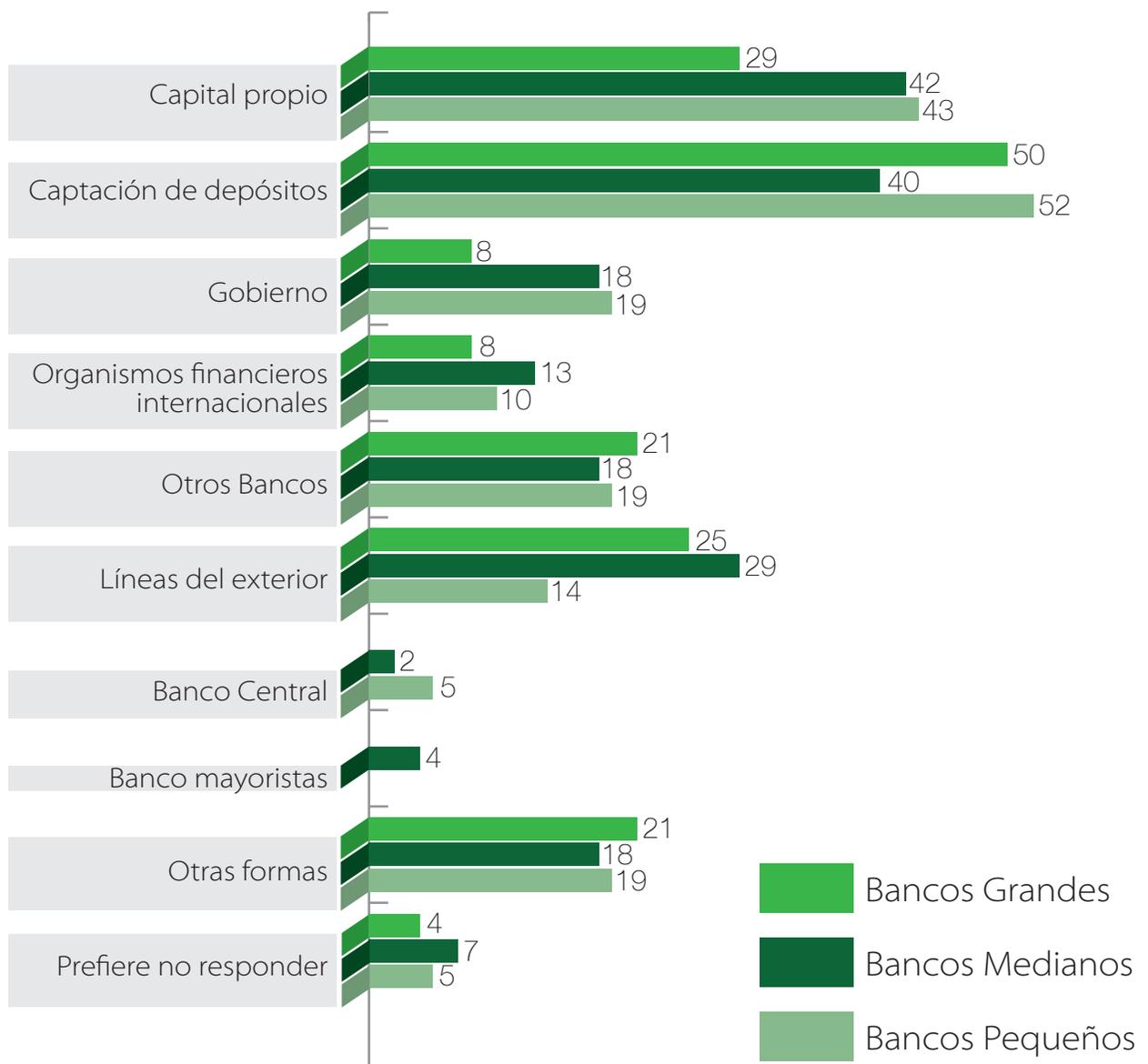
-%-



RESPUESTAS MÚLTIPLES

-%-

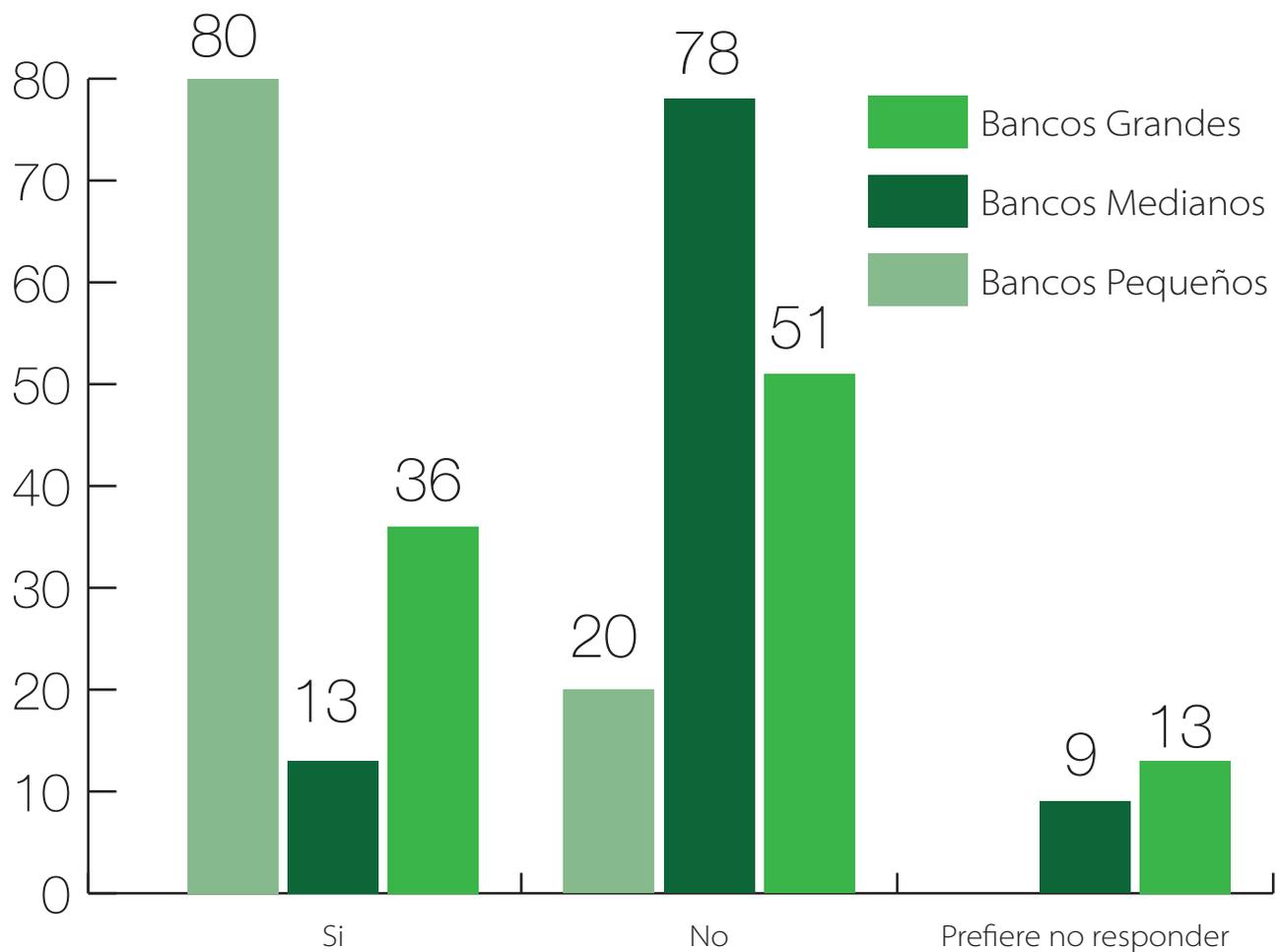
SEGÚN TAMAÑO



¿PARTICIPA SU BANCO DE PROGRAMAS DE CRÉDITO A PYMES CON GARANTÍAS DEL SECTOR PÚBLICO?

SEGÚN TAMAÑO

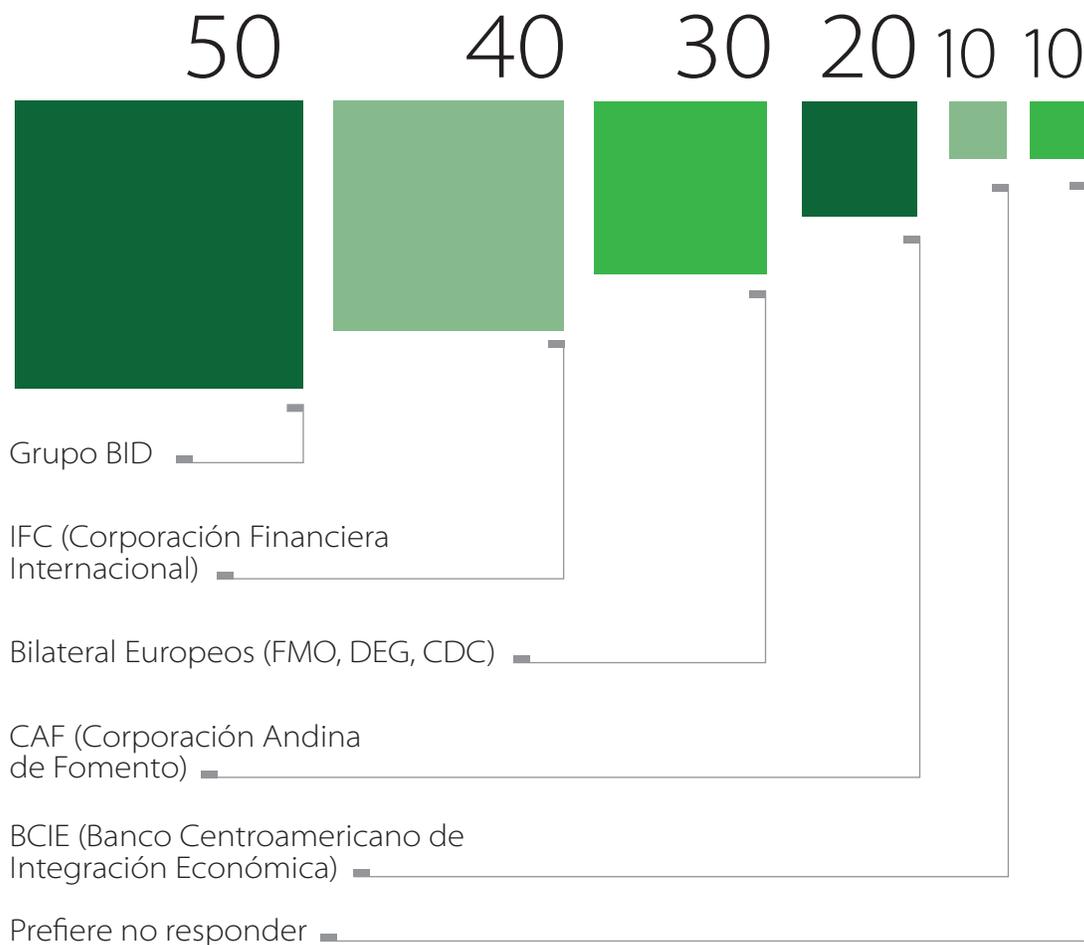
-%-



¿DE QUÉ ORGANISMOS INTERNACIONALES RECIBEN FINANCIAMIENTO?

RESPUESTAS MÚLTIPLES

-%-



Q U I N T A P A R T E



T E

5



➤
FICHA
TÉCNICA

FICHA TÉCNICA

Esta investigación fue realizada en el año 2011. Presentamos aquí la distribución:

COMPOSICIÓN REGIONAL Y POR PAÍSES DE LA MUESTRA

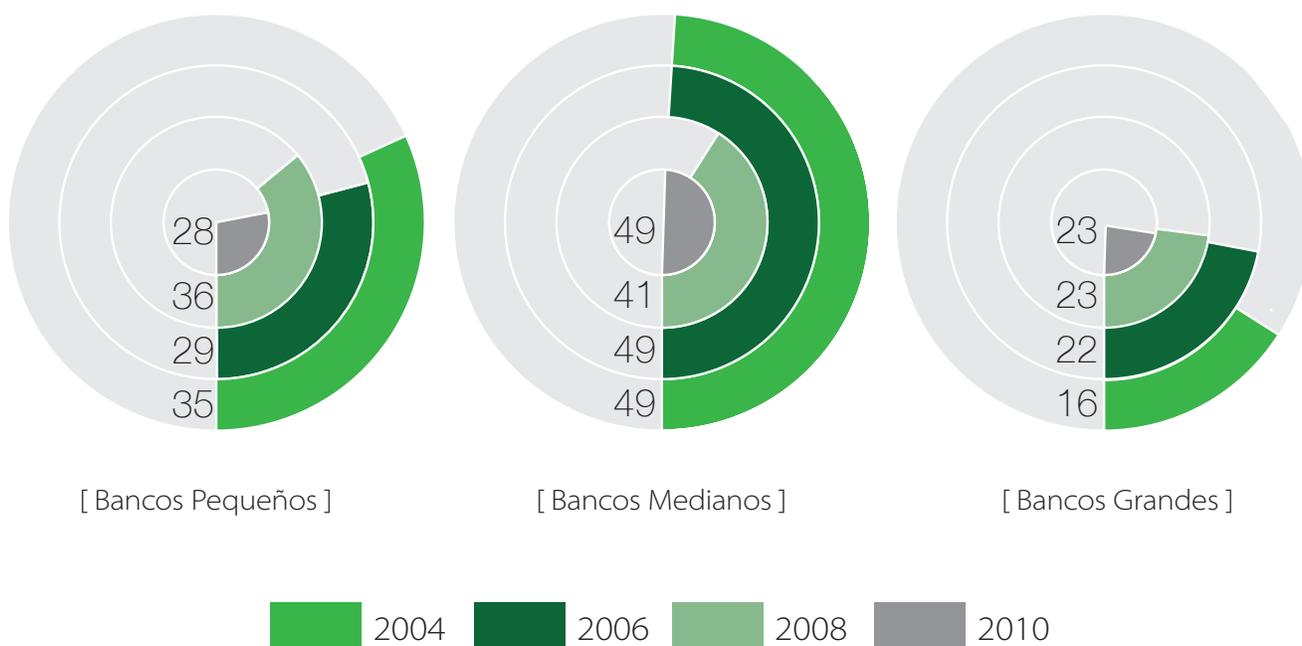
En **-%-** y cantidades

REGIÓN	%	PAÍS	MUESTRA
MÉXICO	5	México	5
AMÉRICA CENTRAL Y CARIBE	42	Costa Rica	5
		El Salvador	5
		Guatemala	5
		Honduras	7
		Nicaragua	5
		Panamá	6
		República Dominicana	5
		Barbados, Belice, Suriname	3
		Jamaica	5
AMÉRICA DEL SUR	53	Argentina	9
		Bolivia	2
		Brasil	7
		Chile	7
		Colombia	5
		Ecuador	7
		Paraguay	8
		Perú	6
		Uruguay	3
		Venezuela	4
TOTAL	100	TOTAL	109

COMPOSICIÓN DE LA MUESTRA POR TAMAÑO DE BANCO

SEGÚN TAMAÑO DE BANCO

-%-



* "INDICADOR "TAMAÑO DEL BANCO"

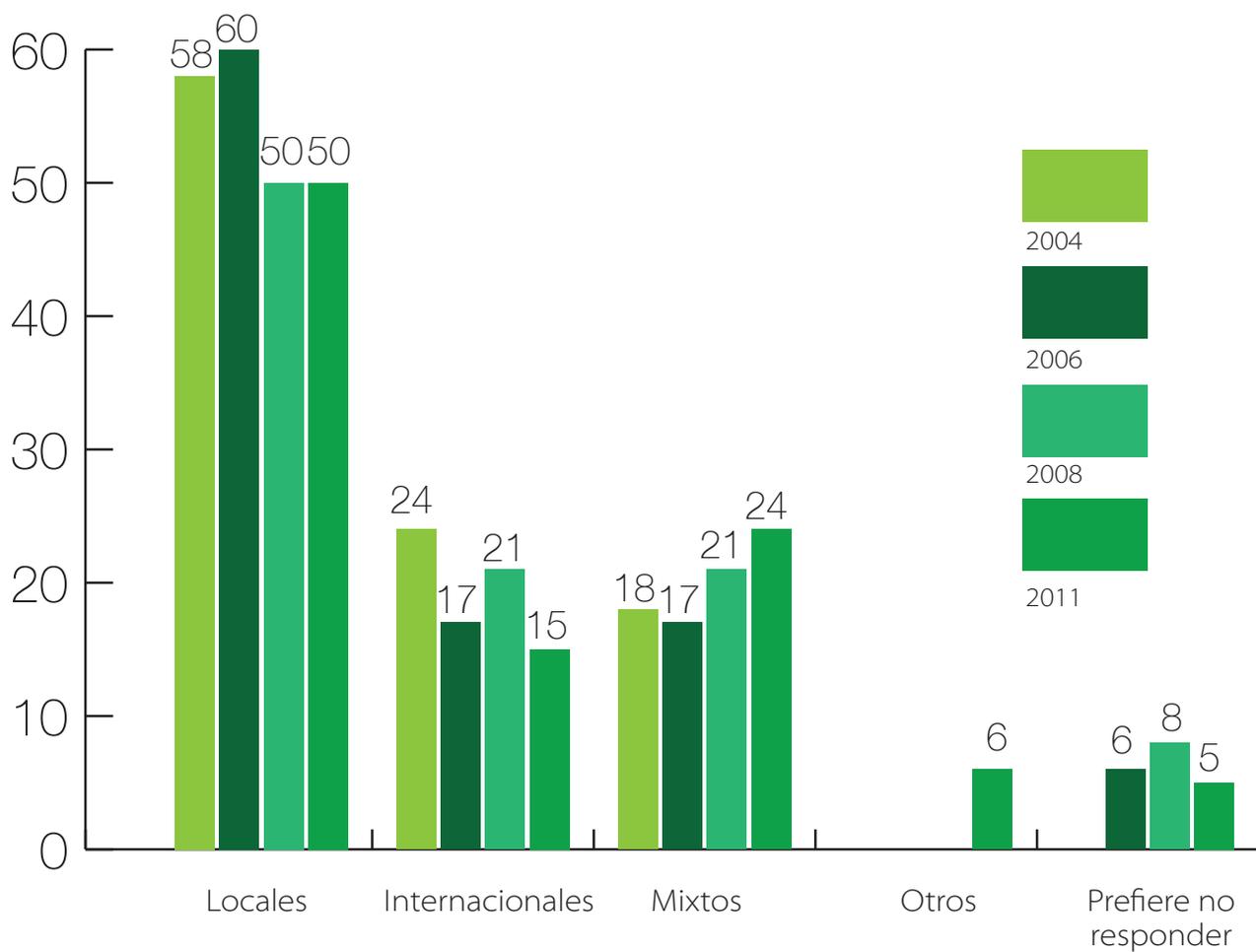
Bancos Pequeños: Entidades que tienen menos de 300 empleados, o que contando con más de 300 empleados poseen hasta 10 sucursales

Bancos Medianos: Entidades que tienen entre 301 y 5.000 empleados y entre 11 y 150 sucursales

Bancos Grandes: Entidades que poseen más de 150 sucursales

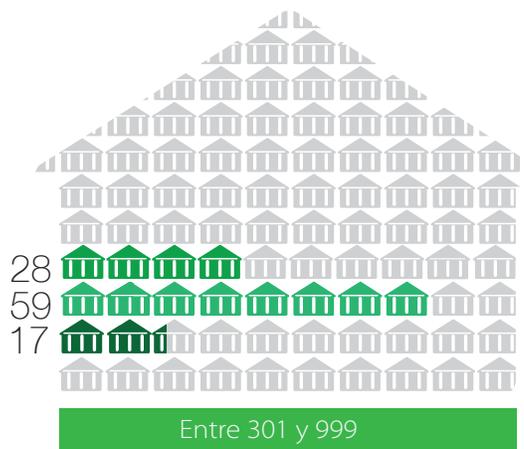
ORIGEN DE LOS CAPITALES

-%-

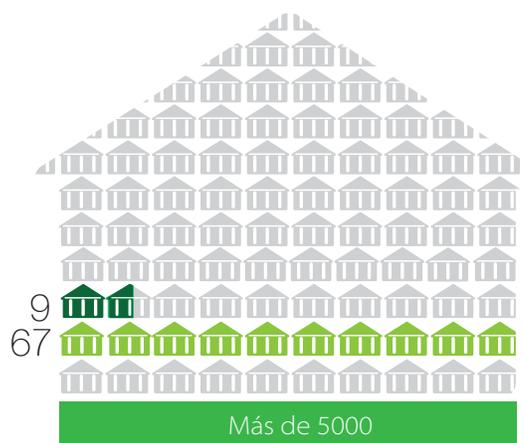


RELACIÓN ENTRE RED DE SUCURSALES Y PERSONAL OCUPADO

CANTIDAD SUCURSALES DEL BANCO



-%-



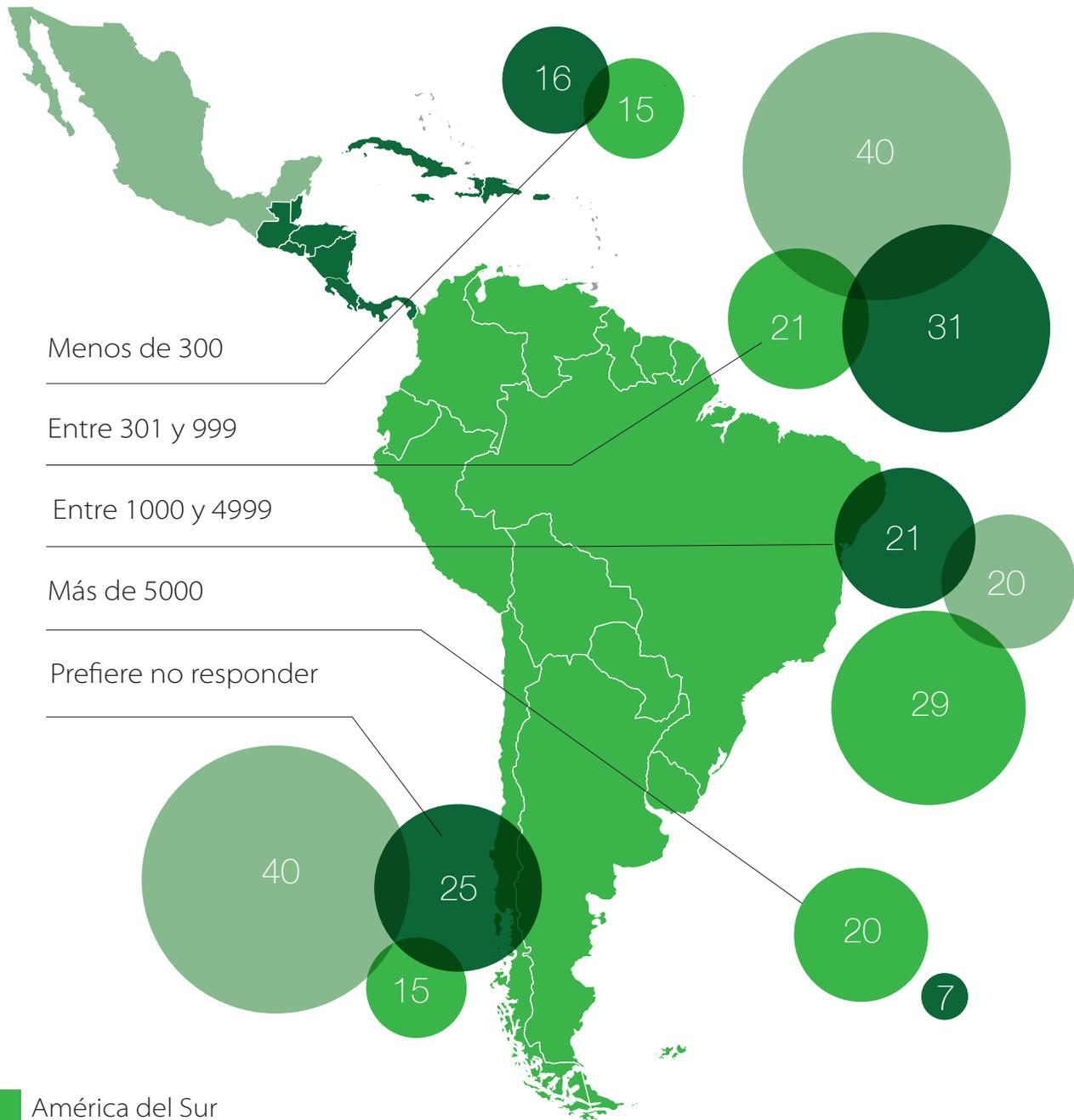
 CANTIDAD DE EMPLEADOS

Coincidentemente con la mayor incidencia de Bancos Grandes y Medianos en esta medición, las Entidades consultadas ocupan los primeros lugares por depósitos en sus respectivos países. Esta pregunta es una de las muy pocas donde los entrevistados prefirieron no emitir opinión.

DISTRIBUCIÓN DE LOS BANCOS SEGÚN DOTACIÓN DE PERSONAL

SEGÚN REGIÓN

-%-



- América del Sur
- América Central y El Caribe
- México

BANCOS ENTREVISTADOS POR PAÍS

ARGENTINA	➤	Banco Comafi Banco de la Provincia de Córdoba Banco Galicia Banco Credicoop Banco de la Nación Argentina Standard Bank Banco de Corrientes Banco Julio
BARBADOS	➤	Scotiabank
BELICE	➤	Belize Bank
BOLIVIA	➤	Banco Económico Banco Nacional de Bolivia
BRASIL	➤	Banco do Brasil HSBC Bradesco Banco do Nordeste do Brasil Banrisul Caixa Economica Federal Citibank
CHILE	➤	Banco Security Banco do Brasil Scotiabank Banco de Crédito e Inversiones Banco del Estado de Chile Citibank Banco Internacional
COLOMBIA	➤	Bancoldex Banco Davivienda Banco Popular HSBC Bancolombia S.A.
COSTA RICA	➤	Banco de Costa Rica Banco Nacional

BANCOS ENTREVISTADOS POR PAÍS

COSTA RICA	<ul style="list-style-type: none">➤ Banco ProméricaBanco ImprosaBanco Interfin
ECUADOR	<ul style="list-style-type: none">➤ Banco ProcreditBanco FincaBanco PacíficoBanco InternacionalBanco de MachalaBanco AmazonasBanco Ramiñahui
EL SALVADOR	<ul style="list-style-type: none">➤ Banco ProméricaBanco HipotecarioBanco CredomaticBanco ProcreditBanco G&T Continental
GUATEMALA	<ul style="list-style-type: none">➤ Banco G&T ContinentalBanco Centroamericano de Integración EconómicaBanco Agromercantil de GuatemalaBanco ReformadorBanco Americano
HONDURAS	<ul style="list-style-type: none">➤ HSBCBanco ContinentalBanco de América CentralBanco de OccidenteBanpaísBancafeBanco Popular Coveló
JAMAICA	<ul style="list-style-type: none">➤ Jamaica National Small Business LoansMicro Credit LimitedDevelopment Bank of Jamaica LimitedAccess FinancialRBTT Bank Jamaica Ltd.

BANCOS ENTREVISTADOS POR PAÍS

MÉXICO	<ul style="list-style-type: none">➤ Banco Ve por MásBanorteBanca MifelBanco MonexBanco Invex
NICARAGUA	<ul style="list-style-type: none">➤ Banco ProcreditBanco Crédito CentroamericanoBanco Lafise BancentroBanco FinanzasBanco de la Produccion
PANAMÁ	<ul style="list-style-type: none">➤ ScotiabankCitibankCredicorp BankBanviviendaBanco PanamáMetrobank S.A.
PARAGUAY	<ul style="list-style-type: none">➤ Banco AmambayBanco Familia SAECABanco SudamerisBanco Nacional de FomentoBanco IntegraciónBanco Continental SAECAVision Banco SAECABBVA Paraguay
PERÚ	<ul style="list-style-type: none">➤ Crediscotia FinancieraMi BancoCitibank del Perú SABBVABanco de ComercioAmerika Financiera
REPÚBLICA DOMINICANA	<ul style="list-style-type: none">➤ Banco CaribeBanco LeónBanco BHD S.A

BANCOS ENTREVISTADOS POR PAÍS

REPÚBLICA DOMINICANA	› Banco Popular Banco de Desarrollo Industrial
SURINAME	› Hakrinbank N.V.
URUGUAY	› Banco República Lloyds Bank Banco de Seguros del Estado
VENEZUELA	› Banco De Venezuela Bangente Banco Venezolano de Crédito Activo Banco Universal





www.fomin.org



[www.iadb.org/
beyondbanking](http://www.iadb.org/beyondbanking)



www.iic.org



www.felaban.com