

DESAFÍO

INNOVACIÓN

DESARROLLO

LIDERAZGO

Productos y Servicios
Innovadores en la Banca de
Desarrollo Latinoamericana

ASOCIACIÓN LATINOAMERICANA DE INSTITUCIONES FINANCIERAS
PARA EL DESARROLLO - ALIDE

**Productos y Servicios Innovadores
en la Banca de Desarrollo Latinoamericana**

Marzo, 2009

Impreso en Perú
Lima, Marzo 2009
Derechos reservados
ALIDE
Secretaría General
Apartado 3988
Lima, 100 Perú
E-mail: sg@alide.org.pe
Web Site: www.alide.org.pe

ÍNDICE

PRESENTACIÓN	7
I. Tarjeta BNDES Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) Brasil	11
II. El Programa Inclusivo de Desarrollo Empresarial Rural (PRIDER) Corporación Financiera de Desarrollo S.A. (COFIDE) Perú	25
III. Programa: BN Oficina Virtual Banco Nacional de Costa Rica	51
IV. Programa Fortalecimiento del Mercado Secundario de Hipotecas Banco Multisectorial de Inversiones (BMI) El Salvador	59
V. Centros de Desarrollo Tecnológico (CDT's) Fideicomisos Instituidos en Relación con la Agricultura (FIRA) México	77

PRESENTACIÓN

Con el objetivo de identificar y distinguir a las mejores prácticas e innovaciones de productos y servicios en la banca de desarrollo de América Latina y el Caribe, a fin de reconocer y realzar la labor que brindan estas instituciones en el desarrollo económico y social de los países de la región; nuestra Asociación Latinoamericana a partir del año 2008, instituyó los Premios ALIDE de “Reconocimiento de las Buenas Prácticas en las Instituciones Financieras de Desarrollo”, resultando en esta primera versión reconocidas cinco instituciones de igual número de países, cuya premiación tuvo lugar en el marco de la 38ª Reunión de la Asamblea General de ALIDE, realizada el 29 y 30 de mayo, en Lima, Perú.

Para efectos del concurso se establecieron tres categorías principales: Productos Financieros; Gestión y Modernización Tecnológica; e Información, Asistencia Técnica y Responsabilidad Social. Las propuestas que participaron en el concurso debían estar alineadas con el mandato social del banco, ser innovadoras –en su país o en la región-, que sus beneficios sean cuantificables y los beneficiarios claramente identificables, y pueda ser susceptible de ser tomada como referencia para replicarse en otras instituciones financieras de desarrollo.

Para el concurso se recibieron 20 postulaciones de buenas prácticas en la banca de desarrollo, cuya evaluación fue realizada por un jurado

independiente, sin vinculación alguna con ningún banco de desarrollo, y de diferentes nacionalidades, el mismo que declaró como ganadores en la categoría productos financieros al Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), de Brasil con la **Tarjeta BNDES (Cartão BNDES)**, esto es, una tarjeta de crédito con una línea de crédito pre-aprobada única en su género en el país, para personas jurídicas del sector de la MiPymes, cuya operacionalización y transacciones son realizadas a través de un portal exclusivo en Internet que funciona como un ambiente de negocios, congregando a empresas compradoras, con recursos disponibles en la tarjeta y los proveedores previamente acreditados, independientemente de la distancia geográfica entre ellas. También fue reconocido el **Programa Inclusivo de Desarrollo Empresarial Rural (PRIDER)**, de la Corporación Financiera de Desarrollo S.A. (COFIDE), del Perú., que tiene como propósito establecer un proceso sostenido de incubación y desarrollo empresarial de unidades familiares en áreas rurales de pobreza y pobreza extrema. Para ello, ofrece herramientas de organización, gestión empresarial, formación de capital, que permiten a la gente reconocer la realidad en forma más profunda y que estimulan su desarrollo personal; al mismo tiempo que contribuye a la construcción de una institucionalidad propia y, por tanto, a su empoderamiento.

Por su parte, en la categoría Gestión y Modernización Tecnológica fueron distinguidos el Banco Nacional de Costa Rica con **BN - Oficina Virtual**, que consiste en que contando con equipo portátil: computadora e impresora, un certificado de seguridad digital en un token y cualquier acceso a Internet, pueden los ejecutivos del Banco establecer una conexión segura a los sistemas alojados en un servidor del Banco, las 24 horas del día durante los 365 días del año, dentro o fuera del país, y de esa manera llevar el “Banco más cerca de los clientes”. Implementada con el objetivo de incrementar la cobertura y profundización financiera, disminuyendo los costos de transacción para los cliente. El Banco Multisectorial de Inversiones (BMI), de El Salvador, fue reconocido por el **Programa Fortalecimiento del Mercado Secundario de Hipotecas**, que consiste en el desarrollo de un andamiaje o plataforma para operativizar procesos de titularización de hipotecas, de manera de dinamizar activos de lenta rotación presentes en la economía local, los cuales generarán nuevos flujos de efectivos que se transforman en mayores y mejores créditos para la obtención de una unidad habitacional.

En la categoría de Información, Asistencia Técnica y Responsabilidad Social la distinción recayó en los Fideicomisos Instituidos en Relación con la Agricultura (FIRA), de México, por los **Centros de Desarrollo Tecnológicos (CDT'S)**, que son como unidades de servicios tecnológicos, conformadas por varias unidades de producción operadas bajo una sola administración, contando con terrenos, maquinarias, instalaciones y otros medios, que brindan servicios de demostración, capacitación, asesoría técnica e información especializada que permitan mejorar las habilidades y competencias de pequeños y medianos productores, proveedores de servicio de consultoría y personal operativo de intermediarios financieros.

En esta publicación ponemos al alcance de todas las instituciones financieras de desarrollo, organismos de gobierno, agencia de cooperación, e interesados en el financiamiento para el desarrollo, detalles de estas buenas prácticas. Esperamos continuar con esta iniciativa y difundir así las buenas prácticas de la banca de desarrollo para que sirvan de referencia a otras instituciones adaptar y desarrollar programas similares en sus respectivos países.

Rommel Acevedo
Secretario General de ALIDE

I. TARJETA BNDES

**BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO
ECONÔMICO E SOCIAL (BNDES), DE BRASIL**

TARJETA BNDES

INTRODUCCIÓN

El Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico y Social (BNDES), buscando mejorar, facilitar, expandir y democratizar la concesión de crédito para micro, pequeñas y medias empresas (MPMEs), creó la Tarjeta BNDES.

Utilizando una plataforma electrónica, el Portal de Operaciones de la Tarjeta BNDES (www.cartaobndes.gov.br) inició su operación en marzo de 2003, como un proyecto piloto, teniendo como socio unico al banco emisor Bradesco, y como aliados a la tarjeta Visa, además de su operadora Visanet. Como proyecto piloto duró hasta el mes de septiembre del año 2003, cuando, con la entrada del Banco do Brasil como emisor, la Tarjeta BNDES pasó a operar en régimen permanente. En el año 2005, se tuvo la adhesión de nuevos socios: la Caixa Econômica Federal, como emisor, y la tarjeta Mastercard, y su operadora Redecard.



Con vistas a reforzar la competitividad de las micro y pequeñas empresas, adicionalmente a los bienes de producción (bienes de capital y otros bienes relacionados a la realización de inversiones), la Tarjeta BNDES pasó a permitir la financiación de determinados insumos, de segmentos de la industria con presencia masiva de micro y pequeñas empresas, a saber: insumos para los sectores textil (agosto 2006), cuero y calzado (diciembre 2006), panificación (harina de trigo) (mayo 2007), transformación plástica (resinas) (mayo 2007), muebles (agosto 2007), rocas ornamentales (octubre 2007), grabación de CDs y DVDs e impresión de libros (octubre 2007), e insumos metálicos laminados (febrero 2008) para el sector metalmeccánico.

Asimismo, la Tarjeta BNDES representó un nuevo manera del Banco en la concesión de crédito, a partir de una propuesta innovadora, fruto de la necesidad de ampliar su actuación junto a las micro y pequeñas empresas. Cabe destacar que esas empresas representan cerca de un 99% del total de empresas formales existentes en Brasil.

OBJETIVO

La Tarjeta BNDES desde su concepción se propuso los objetivos siguientes:

- Desburocratizar y agilizar el acceso de las micro y pequeñas empresas a los recursos del BNDES;
- Permitir la realización de un gran volumen de operaciones, con bajo costo de transacción;
- Asegurar que los recursos de la financiación sean destinados a la adquisición de bienes nacionales en la inversión productiva.

Aunque el BNDES ya ofreciera líneas de financiación a las micro y pequeñas empresas antes de la implementación de la Tarjeta, existían algunas dificultades que restringían el volumen de operaciones a este segmento, tales como: (a) reducido conocimiento, por las MPMEs, acerca de las diferentes líneas de crédito existentes; (b) dificultad de elaboración de un informe técnico del proyecto de inversión, por parte del pequeño emprendedor; (c) dificultad en la constitución de garantías; y (d) relativa complejidad y morosidad en el proceso de toma de crédito para inversión.

Había, así, la necesidad de desarrollo de un producto de crédito que: simplificara el proceso de obtención de recursos; dispensara la necesidad de constitución de garantías reales; fuera de fácil diseminación y eliminara la burocracia tradicional del modelo de financiación, en que los proyectos de inversión son analizados, aprobados, contratados y liberados, de operación en operación.

En ese contexto y buscando solucionar los problemas señalados, surgió la Tarjeta BNDES. Un producto diferenciado, menos burocrático, de fácil acceso a las MPMEs, simple de ser utilizado y que permite la adquisición de bienes necesarios a la realización de las inversiones de las MPMEs. Apoyando, así, el aumento de la oferta de bienes y servicios, empleo y de la productividad de las empresas.

EN LÍNEA CON LOS OBJETIVOS DEL BANCO

El BNDES tiene como objetivo promover el desarrollo sustentable del país, elevando la competitividad de la economía brasileña, priorizando tanto la reducción de desigualdades sociales y regionales, como el mantenimiento y generación de empleo.

El BNDES, creado en 20 de Junio de 1952, a lo largo del tiempo, viene financiando las grandes iniciativas industriales y de infraestructura, teniendo destacada posición en el apoyo a las inversiones en la agricultura, comercio y servicios, en las micro, pequeñas y medias empresas, y en las inversiones sociales.

Sus líneas de apoyo contemplan financiaciones de largo plazo a costos competitivos, para el desarrollo de proyectos de inversiones y para adquisición de maquinaria y equipos nuevos, fabricados en el país, así como para el incremento de las exportaciones brasileñas. Contribuye, también, al fortalecimiento de la estructura de capital de las empresas privadas y al desarrollo del mercado de capitales.

El BNDES considera de fundamental importancia, en la ejecución de su política de apoyo, la observancia de principios ético-ambientales y asume el compromiso con los principios del desarrollo sustentable.

Las líneas de apoyo financiero y los programas del Banco atienden a las necesidades de inversiones de las empresas de cualquier tamaño y sector, establecidas en el país. La asociación con instituciones financieras, con agencias bancarias establecidas en todo el país, permite la diseminación del crédito, posibilitando un mayor acceso a los recursos del BNDES. La Tarjeta BNDES es un producto que se corresponde perfectamente con los objetivos del Banco, pues a través de él el BNDES:

- Aumenta la competitividad de las micro y pequeñas empresas, que son responsables por 14,8 millones de empleos (un 40% de los puestos formales de trabajo), contribuyendo al mantenimiento y generación del empleo.

- Facilita recursos para la compra-venta de bienes e insumos nacionales, respetando las políticas operacionales del BNDES, y contribuyendo a la generación de externalidades positivas al largo de toda la cadena productiva.

¿POR QUÉ ES UNA PROPUESTA INNOVADORA?

En Brasil, debido al desarrollo incompleto del mercado de crédito, no era común la concesión de crédito a través de tarjetas para personas jurídicas, especialmente en el segmento de micro y pequeñas empresas. Aprovechando esta imperfección, el Banco creó la Tarjeta BNDES, siendo éste un producto de crédito para la financiación de mediano a largo plazo (hasta 36 meses).

Además de mostrar innovación, al ser una línea de crédito pre-aprobada para personas jurídicas, la Tarjeta BNDES también presenta característica innovadora en su operacionalización. Todas las transacciones son realizadas a través de una web en internet (www.cartaobndes.gov.br), que funciona como un ambiente de negocios, congregando las empresas compradoras (micro y pequeñas empresas), con recursos disponibles en la Tarjeta, y los proveedores previamente acreditados, independientemente de la distancia geográfica entre ellas.

¿EN QUÉ CONSISTE LA TARJETA BNDES?

La Tarjeta BNDES consiste en una línea de crédito pre-aprobada para adquisición de bienes e insumos disponibles en una web de operaciones. El beneficiario (micro y pequeñas empresas) puede tener una tarjeta por banco emisor, con límite de hasta R\$250 mil por tarjeta (US\$ 111 mil), con plazos de pago que varían de 3 a 36 meses, en partes fijas e intereses reducidos, en comparación a los demás productos de crédito disponibles en el mercado brasileño.

La Tarjeta BNDES utiliza agentes bancarios, en calidad de emisores del producto, que poseen sus agencias bancarias, confiriendo la capilaridad necesaria a la diseminación del producto. Además de eso, la Tarjeta opera

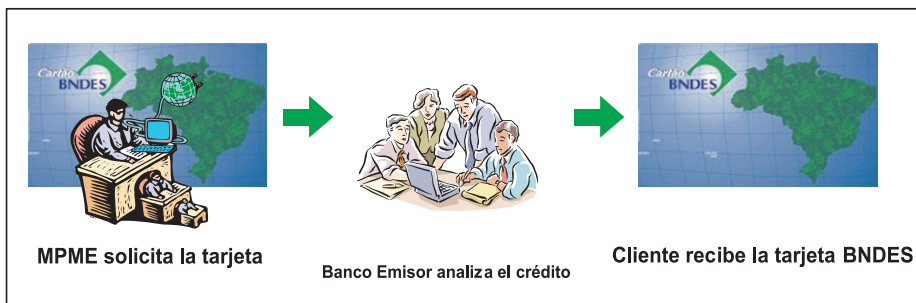
con dos operadores internacionales, Visanet (Visa) y Redecard (Mastercard), cuyas experiencias e infraestructura tecnológica garantizan la seguridad en la realización de las transacciones comerciales.

La ejecución de las operaciones de crédito de la Tarjeta es totalmente realizada a través de una web (www.cartaobndes.con.br), donde los compradores (micro y pequeñas empresas) pueden escoger los proveedores acreditados y los productos disponibles para su adquisición. Eso genera un ambiente de negocios virtual, dando agilidad al sistema de negociación.

Para que las empresas accedan a una línea de crédito a través de la Tarjeta BNDES, deben poseer:

- Facturación bruta anual menor o igual a R\$60 millones (US\$ 26.6);
- Certificado Negativo de Débito emitida por el Instituto Nacional del Seguro Social - INSS;
- Certificado de Regularidad del Fondo de Garantía de Tiempo de Servicio - FGTS;
- Certificado Conjunto de Débitos Relativos a Tributos Federales y a la Deuda Activa de la Unión; y,
- Comprobación de entrega de la Relación Anual de Informaciones Sociales - RAIS, Estando apta para recibir la Tarjeta BNDES, la empresa solicita la emisión de la misma al llenar un registro electrónico en la web. Después del registro, el o los bancos emisores seleccionados harán un análisis del riesgo de crédito de la empresa solicitante, definiendo un límite a ser utilizado.

A continuación véase un esquema explicativo:

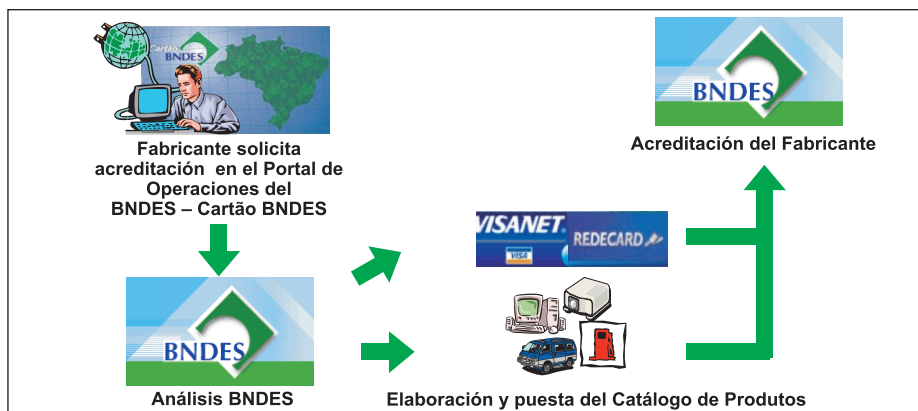


La Tarjeta BNDES es una línea de crédito que vincula los recursos liberados a las compras realizadas en la web. Eso significa que las empresas poseedoras de la Tarjeta sólo pueden financiar las compras de productos disponibles en la web. Actualmente, la Tarjeta BNDES ya posee más de 77 mil productos posibles de financiación, con más de 7 mil proveedores acreditados. La acreditación de los proveedores también es realizada a través de la web. El proveedor llena un registro electrónico donde informa sus datos y selecciona el operador de la tarjeta con quiere operar (Visa / Mastercard). Ese registro es sometido a la aprobación del BNDES, que verificará la conformidad de su adecuación a las Políticas Operacionales.

Cuando el proveedor ya es aceptado por el BNDES, el paso siguiente es la afiliación del proveedor a la tarjeta seleccionada y la elaboración del catálogo de productos que serán exhibidos en la web.

En el catálogo de productos dados por el fabricante se incluye información técnica, además de imágenes y otras informaciones que los proveedores juzguen necesarias para la realización de la operación. También consta en la web información de contacto de los proveedores, viabilizando la comunicación entre cliente y vendedor con relación al precio y otras especificaciones de los productos.

Más abajo se presenta un esquema explicativo del proceso de acreditación de proveedores:



Los proveedores no incurren en ningún costo en el proceso de acreditación. Solamente en la realización de las ventas se cobra una tasa de descuento, fijada en hasta un 3%, sobre el valor de la transacción. Al dar de alta su mercancía en la web, el proveedor podrá especificar el tipo de venta que podrá realizar. Él podrá ejercer la venta directa o la venta indirecta.

La venta directa consiste en la compra-venta realizada por el cliente, que comanda la transacción directamente en la web, sin la necesidad de contactar al proveedor. En este caso, se hace necesario que el proveedor, al dar de alta el producto, informe su precio de venta. En la venta indirecta, el precio no es definido con antelación, lo que exige negociación, y consecuentemente, mayor interacción entre el comprador y el proveedor. En ese caso, es el proveedor que comanda la transacción en la web, después del cierre del negocio. Para que la operación sea validada, el proveedor tiene un plazo de 15 días para registrar el número de la nota fiscal de venta en la web. Entonces, registrada la nota fiscal, después de 30 días, el proveedor recibirá el valor de la venta.

BENEFICIARIOS

Los beneficiarios de ese producto son las micro, pequeñas y medianas empresas nacionales que, a través de la Tarjeta BNDES, pueden realizar inversiones en sus actividades productivas, con financiaciones en condiciones atractivas.

Adicionalmente a las micro, pequeñas y medianas empresas, los proveedores acreditados para operar con La Tarjeta BNDES también se benefician de que puedan apalancar sus ventas, sin necesidad de evaluar la calidad del crédito del cliente y sin comprometer su capital de trabajo en la financiación al cliente. Además de eso, la promoción y divulgación de los productos se realiza gratuitamente a través de la web, y la posibilidad de dar de alta distribuidores para realización de ventas.

IMPACTOS Y BENEFICIOS ESPERADOS

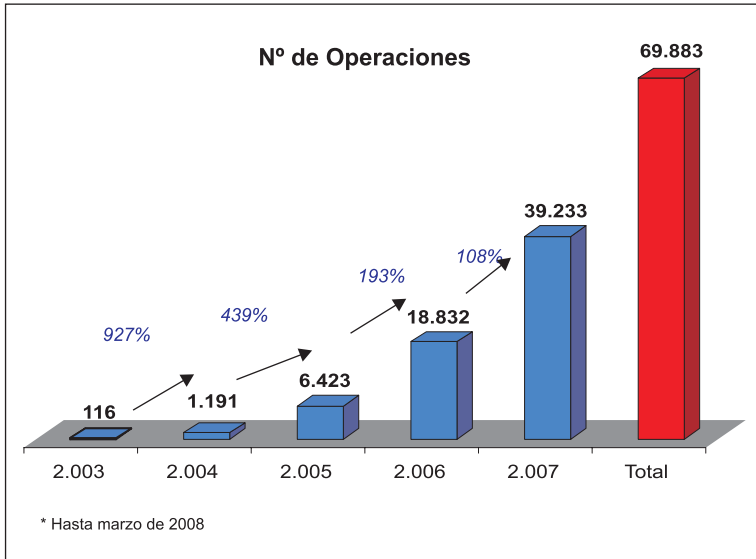
Se esperaba que, con La Tarjeta BNDES, el Banco actuara de forma más ágil y menos burocrática en el segmento de micro, pequeñas y medianas empresas. El BNDES pasaría a tener papel más activo en la inversión de esas firmas, generando mayor competitividad y emprendedorismo.

Se esperaba, también la expansión acelerada del número de transacciones y del volumen de desembolsos de la Tarjeta, además de inclusiones de nuevos proveedores de productos y de nuevos agentes bancarios, aumentando la actuación del BNDES en el crédito a las micro, pequeñas y medianas empresas.

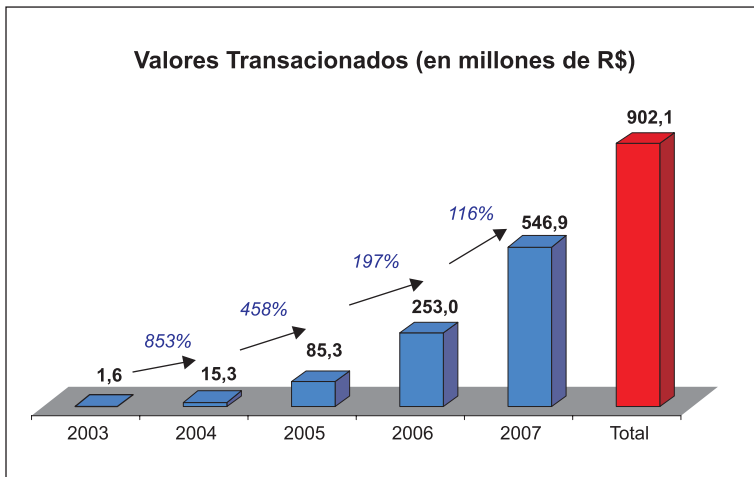
RESULTADOS

La Tarjeta BNDES se presenta como un producto sólido, contando con una red relevante de clientes, con 130 mil tarjetas emitidas, y 7,2 mil proveedores acreditados. Desde su inicio, en 2003, hasta marzo de 2008, ya fueron realizadas 73 mil operaciones, significando más de R\$1 billón en créditos (US\$ 443.5).

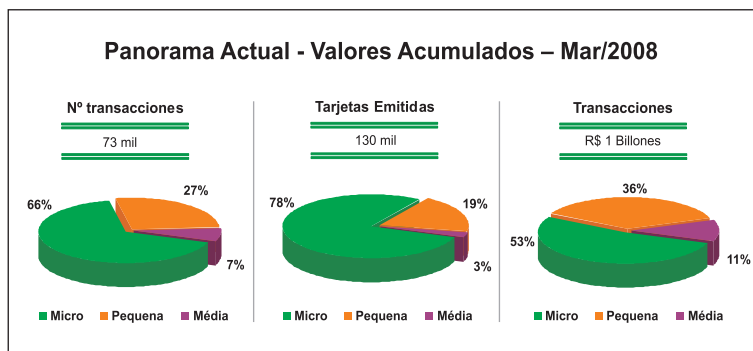
El producto ha obtenido un crecimiento expresivo, con la adhesión continua de nuevos proveedores y clientes a la red. Los gráficos a continuación muestran la evolución histórica de la Tarjeta:



Se puede decir que el producto es sustentable y cuenta, inclusive, con un departamento propio en el BNDES, responsable exclusivamente por sus operaciones.



Cabe resaltar que las micro y pequeñas empresas vienen destacándose como las mayores beneficiarias de la Tarjeta BNDES, siendo responsables por un 97% de las tarjetas emitidas, demostrando lo mucho que el producto es accesible a las empresas de menor tamaño.



Panorama Actual - Valores Acumulados – Mar/2008

Además de eso, al analizar el valor transacionado con La Tarjeta en los estados brasileños, se percibe que parte considerable de las empresas realiza inversiones adquiriendo bienes de proveedores de la propia región donde están localizadas. Con eso, la Tarjeta BNDES he se presentado como un producto capaz de fortalecer las relaciones locales comerciales.

CONCLUSIÓN

Desde su entrada en operación, a mediados del año 2003, la Tarjeta BNDES he se mostrado un producto eficaz en el apoyo al desarrollo económico de las micro, pequeñas y medianas empresas, que encuentran en esta línea de crédito un instrumento adecuado para la realización de sus inversiones.

Con eso, el BNDES cumple su objetivo de apoyar el segmento de micro, pequeñas y medianas empresas en la mejoría de la productividad y, consecuentemente, en el mantenimiento y generación de empleo y renta.

Con la idea innovadora de utilizar una web en internet para la realización de las transacciones, la Tarjeta BNDES creó las condiciones necesarias para la masificación de las acciones del Banco en pro de la ampliación del crédito a las pequeñas empresas.

El atractivo de la Tarjeta BNDES no se restringe sólo a las micro, pequeñas y medianas empresas, sino también a los proveedores acreditados, al hacer con que estos se dediquen a su actividad productiva industrial, dejando el trabajo del análisis de riesgo de crédito de las empresas clientes a los bancos emisores de la Tarjeta, cuyo “expertise” es justamente el análisis de crédito.

Finalmente, creemos que la expansión acelerada del producto debe permanecer aún por algún tiempo, impulsada por la ampliación de la red de compradores, proveedores y bancos emisores, y aún, por un mayor esfuerzo de divulgación y esclarecimiento acerca del producto. Así, la Tarjeta podrá conferir al BNDES una participación aún mayor en el segmento de micro, pequeñas y medias empresas.

¿La tarjeta BNDES sería replicable por otras instituciones?

Una línea de crédito, en los moldes de la Tarjeta BNDES, sería perfectamente replicable en otras instituciones de fomento en el mundo. Las operaciones a través de tarjeta crédito son de dominio de diversas instituciones financieras, las tecnologías y soluciones utilizadas para montar una web de comercio electrónico también son conocidas. Por lo tanto, el éxito en replicarse esta modalidad dependerá de las facilidades en desarrollarse una línea de crédito, en condiciones competitivas, y de adaptar el modelo de negocios a la realidad local.

**I. PROGRAMA INCLUSIVO DE DESARROLLO
EMPRESARIAL RURAL (PRIDER)**

**CORPORACIÓN FINANCIERA DE
DESARROLLO S.A. – (COFIDE), DE PERÚ**

EL PROGRAMA INCLUSIVO DE DESARROLLO EMPRESARIAL RURAL (PRIDER)

1. ANTECEDENTES

1.1. COFIDE y la Inclusión Económica

COFIDE es un el banco de desarrollo del Perú que tiene entre sus lineamientos estratégicos impulsar el progreso socioeconómico a nivel descentralizado, a través de productos financieros y servicios no financieros innovadores que satisfagan demandas específicas. Asimismo, busca incorporar en el mercado y en el sistema financiero a los sectores excluidos.

Con estas premisas, COFIDE valida para la realidad peruana el modelo FUNDER, forjado en Centroamérica, incorporándolo como un programa inclusivo de formación empresarial en sectores marginales. Este programa se ejecuta a través de la ONG FunderPerú con la cual COFIDE ha establecido una alianza estratégica.

2. EL PRIDER

2.1 Concepción y Visión

El Programa Inclusivo de Desarrollo Empresarial Rural (PRIDER) tiene la finalidad de mejorar las condiciones de vida de las familias de zonas rurales en situación de pobreza (en economías de subsistencia). Esto es logrado por las familias a través de su inclusión eficiente y sostenible en el mercado.

La visión de desarrollo del PRIDER se sustenta en la necesidad de que las familias superen la racionalidad de la economía de subsistencia, la cual orienta la producción a asegurar el consumo básico. El PRIDER promueve en las familias la adopción de una racionalidad de mercado que oriente la producción a maximizar la rentabilidad mediante un uso intensivo y sostenible de sus recursos.

2.2. Objetivo del PRIDER

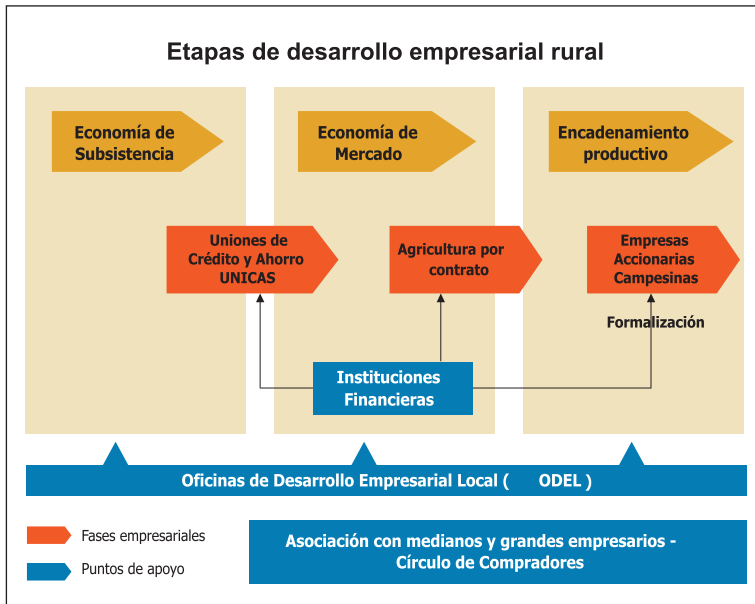
El PRIDER tiene como propósito establecer un proceso sostenido de incubación y desarrollo empresarial de unidades familiares en áreas rurales de pobreza y pobreza extrema. El fin es que estas familias se integren en forma competitiva y sostenible, como unidades empresariales, en el mercado y que, de este modo, superen su condición de pobreza o de pobreza extrema.

De preferencia el proceso se dirige a familias campesinas y/o viviendo en economías de subsistencia, ya tengan actividades agrícolas, pecuarias, artesanales, piscícolas, o de comercio menor.

El PRIDER contribuye a la recuperación del tejido social dañado y al fortalecimiento de la autoestima de los participantes. Ofrece herramientas (como organización, gestión empresarial, formación de capital) que permiten a la gente reconocer la realidad en forma más profunda y que estimulan su desarrollo personal. Contribuye a la construcción de una institucionalidad propia (UNICAS, cadenas productivas, ODEL) y, por tanto, a su empoderamiento. Estas personas dignifican su relación con la sociedad y sus familias, toman conciencia de su destino y empiezan a conducirlo.

2.3. Descripción General de la Metodología de Intervención (Metodología FUNDER)

La metodología FUNDER comprende tres claras etapas de maduración empresarial de las unidades familiares participantes, cada etapa caracterizada por un tipo de asociación empresarial distintivo: (i) las Uniones de Ahorro y Crédito, en las que se asocian por un período indefinido, 10 a 30 familias; (ii) las cadenas productivas, con familias organizadas por el período que establece su contrato (“agricultura por contrato”); y (iii) empresas con capital accionario difundido, ya sean de producción agrícola o comercializadoras o acopiadoras o de otro tipo, en las que alrededor del 70% de las acciones está en manos de las unidades familiares participantes, las que llegan a decenas, e incluso a centenas. El equipo ejecutor cuenta con un instrumental claramente definido para estimular, promover, capacitar, apoyar y supervisar a las familias interesadas en la organización, administración y gestión de cada uno de estos tipos de asociación.



La metodología cuenta, además, con la estructuración de tres ámbitos o muelles de sostén, que contribuyen a hacer viable el desempeño de las unidades familiares en cada una de las etapas y en relación a cada una de las formas asociativas empresariales antes descritas. Estos ámbitos son el círculo de empresas compradoras, las instituciones financieras aliadas y las Oficinas de desarrollo empresarial local (ODEL). Más adelante se detalla el rol que cada uno de estos soportes cumple.

2.4. Formas Asociativas Distintivas de Cada Etapa de Desarrollo Empresarial

Cada etapa de maduración empresarial de este modelo de intervención se caracteriza por una específica formación asociativa de unidades familiares: la primera etapa por las *Uniones de Crédito y Ahorro (UNICAS)*; la segunda, por las *cadenas de producción*; y, la tercera, por las *Empresas de Accionariado Campesino (EAC)*. El hecho de que una de estas formaciones asociativas pertenezca a una etapa más avanzada de madurez empresarial, no quiere decir que las familias que se asocian a ella deben haber pasado, necesariamente, por las formas anteriores. Por ejemplo, la familia que quiere ingresar a una cadena productiva sin pertenecer a una UNICA, puede hacerlo, siempre que el resto de los integrantes de la cadena estén de acuerdo.

Aunque las formaciones asociativas se van sucediendo temporalmente, eso no quiere decir que se eliminan las formaciones asociativas precedentes. Al contrario, a medida que se van constituyendo, van actuando simultáneamente en el área rural definida, y llegan a constituir, con las tres formaciones institucionales de apoyo que se describirá más adelante, un sistema en el que cada elemento refuerza, fortalece, la acción del otro:

2.4.1. Las Uniones de Crédito y Ahorro (UNICAS)

Son asociaciones autogestionadas de 10 a 30 familias que se seleccionan entre sí y se organizan voluntariamente para brindar servicios de intermediación financiera entre sus socios, a la vez que se comprometen a formar y acrecentar su capital social a través de la adquisición de acciones, sin recibir capital semilla ni subsidio alguno.

Este compromiso y el esfuerzo pecuniario que lo acompaña, son elementos fundamentales para asegurar la formación empresarial de cada familia y garantizar un desarrollo exitoso y sostenible de la UNICA.

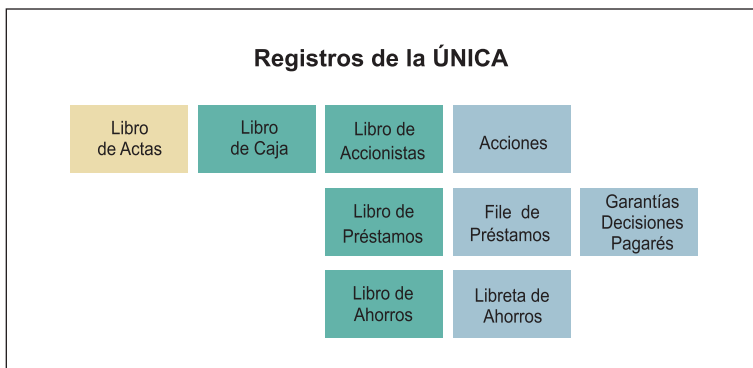
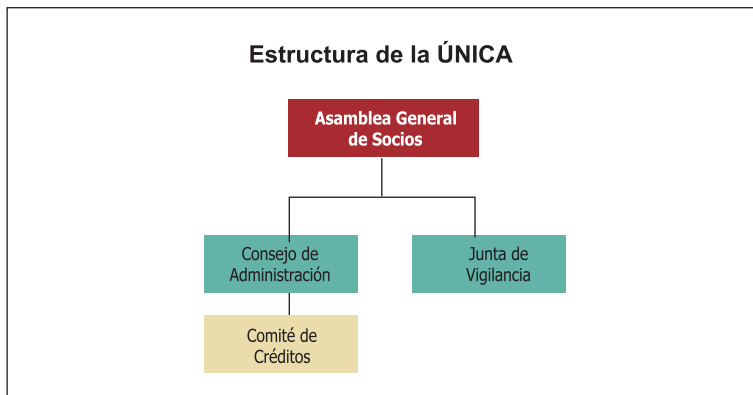
La UNICA cuenta con una organización funcional a sus objetivos. Posee una Asamblea General (que se reúne una vez al mes), un Consejo de Administración, y una Junta de Vigilancia. Esta organización puede variar de acuerdo a cada UNICA, ya que la elección es propia; sin embargo, es la estructura recomendada.

Recapitulando, las UNICAS conforman su capital social **sólo a través de la compra de acciones por sus socios** (no hay subsidios, ni capital semilla), prestan, captan ahorros y llevan cuatro libros de registro contable y los correspondientes expedientes (de accionistas, de préstamos, de ahorros y de caja). Además, su libro de actas, en el que se registran las decisiones tomadas en Asamblea General, por todos los asociados, sobre tasas de interés (activa y pasiva), préstamos regulares, garantías, valor de las acciones y compromisos de compra de éstas por socio, presentación del libro de caja e informe de la Junta de Vigilancia.

De este modo, los asociados aprenden a ser empresarios haciendo empresa. Se desarrollan y potencian las capacidades administrativas, organizativas, y de gestión, y, quizá lo más importante, se internalizan los procesos de formación de capital.

La conformación inicial de una UNICA toma 5 meses: dos meses de discusiones y presentaciones a las comunidades, sus asociaciones y sus líderes, y tres meses de capacitación formativa y montaje, en los que van eligiendo sus autoridades, iniciando la compra de acciones, definiendo y discutiendo sus estatutos y reglamentos, aprendiendo a llevar sus libros y a calcular intereses y a revisar cuentas. Esta conformación-capacitación se desarrolla en tres módulos, de un mes cada uno. Comprenden conceptos de organización, administración y contabilidad, que se imparten a uno o dos representantes por grupo durante una semana, yendo luego, estos mismos representantes a impartir los mismos conceptos, en forma supervisada, a sus grupos, durante tres semanas. A finales del tercer mes las UNICAS quedan conformadas y capacitadas. Aseguran

un fondo de emergencias y de capital de trabajo para los asociados y, más adelante, una vez consolidadas, hacen viable la posibilidad de canalizar hacia ellos fondos regulares del sistema financiero convencional.

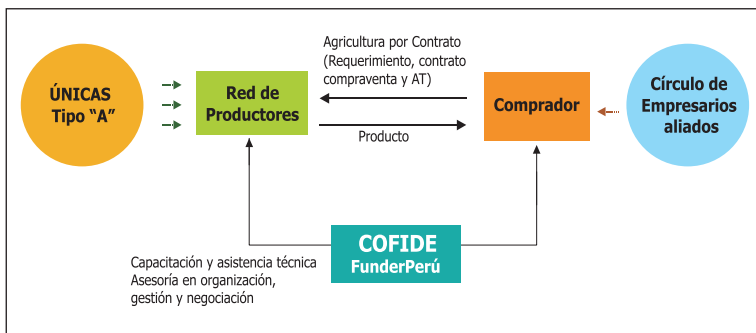


2.4.2. Las Cadenas y Redes Productivas

Se conforman con unidades familiares que se han desarrollado empresarialmente en el marco de las UNICAS y que están dispuestas a arriesgarse, a fin de mejorar su situación, diversificando su producción hacia cultivos o rubros con mayor valor agregado. Estas unidades familiares, de una misma área, se agrupan voluntariamente para realizar un cultivo determinado,

cuya demanda han recibido de un empresario dispuesto a comprometerse con la implementación del cultivo, (ofreciendo asistencia técnica y semillas certificadas, por ejemplo, y otros insumos agrícolas) y garantizando la compra a futuro mediante un contrato, en el que se especifican calidades y precios y frecuentemente un precio de refugio, a la vez que se establecen en él los compromisos de los productores, en términos de calidad, plazos y pago de la asistencia técnica, insumos, etc. Las familias campesinas agrupadas se organizan en una cadena solidaria que suscribe el contrato. Esta cadena cuenta con una Asamblea General que debe reunirse al menos, cada 15 días, y es dirigida por un Comité de Coordinación, de tres integrantes elegidos por la Asamblea, Coordinador/a de Producción y Financiamiento (que la preside), Coordinador/a de Post-cosecha y Comercialización y Coordinador/a de Logística.

Las cadenas cuentan así, con un mercado asegurado en condiciones previamente conocidas (por el empresario que suscribe el contrato de compra a futuro), con asesoría técnica y articulación (provista por COFIDE, a través del ejecutor, FunderPerú, o el empresario comprometido), con capital de trabajo a través de las UNICAS, con apoyo para las mejoras, refuerzos y ampliaciones requeridas de la infraestructura a nivel de distrito, a través de las Oficinas de Desarrollo Empresarial Local (ODELES). Además con acceso al sistema financiero formal (instituciones financieras aliadas), por medio de las UNICAS y sus avales solidarios.



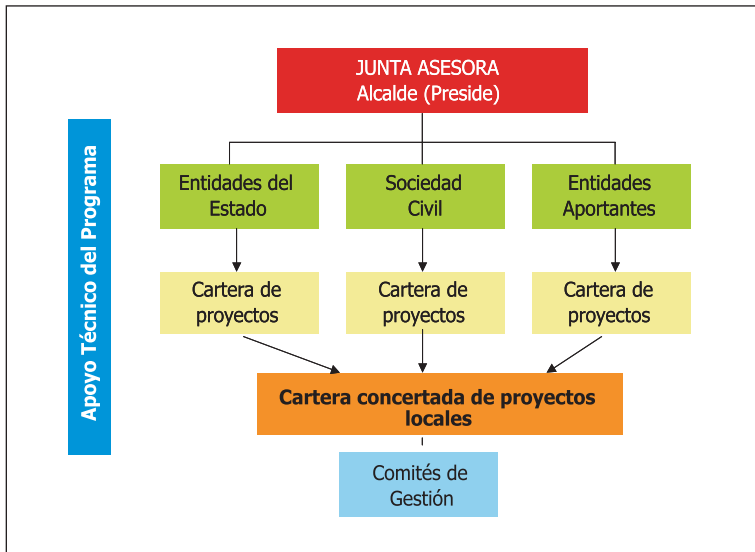
2.4.3. Las Empresas de Accionariado Campesino o Sociedades Anónimas Campesinas (EAC o SAC)

En las que las familias campesinas participantes deben comprar al menos un 80% de las acciones, constituyendo, empresas formales, estables, para atender la demanda permanente de determinados productos, de preferencia, de ciclo largo (cultivos perennes) o labores de post-cosecha (comercialización, acopio, empaque, etc.) Cuentan generalmente con un socio o empresario mayor que realiza los estudios de preinversión y efectúa las inversiones iniciales, (su aportación no debe sobrepasar el 20% del capital total).

2.4.4. Ámbitos o Muelles de sostén

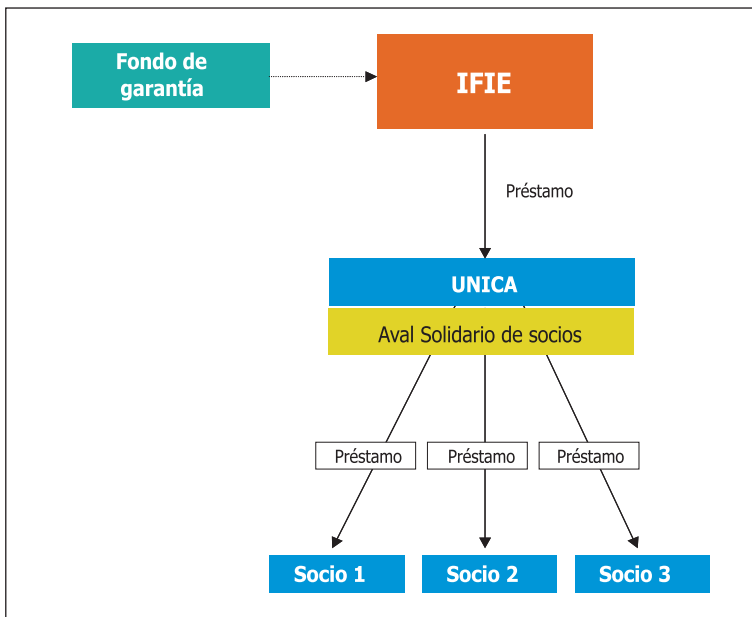
La metodología cuenta, además, con la estructuración de tres ámbitos o muelles de sostén, que contribuyen a hacer viable el desempeño de las unidades familiares en cada una de las etapas y en relación a cada una de las formas asociativas empresariales antes descritas.

Estos armazones de sostén son: (i) las **Oficinas de Desarrollo Empresarial Local (ODEL)** mediante las cuales se puede reorientar las prioridades de inversión en infraestructura del distrito, hacia la satisfacción de las necesidades más urgentes de la población y al apoyo a la producción y a la creación de un ambiente favorable a los negocios, (ejemplo típico es la selección del revestimiento de los canales de riego o de una red de agua potable, en lugar de proyectos de ornato público, de escaso uso además); (ii) los **Círculos de Empresarios Aliados**, a través de los cuales y mediante esquemas de agricultura por contrato, las familias campesinas tienen acceso a mercados que demandan productos de alto valor agregado, así como a las tecnologías de punta necesarias para desarrollar esos cultivos; y (iii) las **Instituciones Financieras Aliadas**, con disposición a trabajar con UNICAS precalificadas como sus clientes, contra avales solidarios de sus integrantes, con lo cual las familias pueden tener acceso a fondeo de la banca comercial para hacer sus inversiones.



2.5. Etapas de Desarrollo y Proceso de Maduración Empresarial

En la **primera etapa** (12 a 24 meses), caracterizada por la conformación de UNICAS, se va generando una plataforma de despegue empresarial, para las unidades familiares. Gracias a las UNICAS y con las mejoras de la infraestructura, logradas por medio de las ODEL, estas unidades familiares han podido hacer un uso más intensivo, más eficiente, de sus recursos, duplicando al menos sus ingresos familiares (según estudios de caso realizados por el PRIDER) Fuera del camino o el puente, un ejemplo interesante es la habilitación de pozos para riego compartidos por grupos, lo que les permite duplicar su producción anual al participar en la campaña grande y en la chica, disminuyendo además considerablemente su nivel de riesgos al emprender cultivos delicados. Además, las unidades familiares se han podido acercar a las primeras experiencias en agricultura por contrato realizadas por medio de los Círculos de Empresarios Aliados, y han podido tomar nota del nivel de las utilidades que podrían lograr, si toman la decisión de diversificar y abandonar, aunque sea parcial y temporalmente, sus cultivos tradicionales, de “pan llevar”. Se han creado nexos entre las instituciones financieras aliadas y las UNICAS y se han canalizado los primeros préstamos con aval solidario a éstas.



En la **segunda etapa** (también 12 a 24 meses), se consolida la plataforma de despegue empresarial y las unidades familiares conforman cadenas o redes productivas, estimuladas por las demandas del Círculo de Empresarios Aliados. Del uso intensivo, eficiente de sus recursos para cultivos de “pan llevar”, un buen número de unidades productivas familiares ha saltado a la diversificación productiva, gracias a la agricultura por contrato. Este salto tiene toda la apariencia de mortal para quienes llevan siglos sumidos en prácticas de subsistencia, que les han permitido sobrevivir hasta hoy. Para suavizar la impresión que produce este riesgo, se cuenta con un estructura de apoyo y contención. Por una parte la ODEL, en la generación de infraestructura básica para la producción (camino y puentes, electricidad, agua, entubado y recubrimiento de canales de riego). Por otra parte, el Círculo de Empresarios Aliados, que traslada con claridad las demandas del mercado, sus requerimientos técnicos y de calidad y ofrece precios de refugio y asistencia técnica. Y, finalmente por la conformación de un capital de trabajo propio a través de la UNICA, las que posibilitan también, el acceso a financiamiento productivo proveniente de las instituciones financieras aliadas.

Finalmente, la **tercera etapa**, en la cual las unidades familiares se consolidan empresarialmente, y siguen aprovechando sus estructuras de apoyo (brindados por las ODEL, Círculo de Empresarios Aliados e instituciones financieras aliadas) con los que establecen nuevas relaciones, en forma individual o en forma asociativa, generando esquemas productivos y comerciales de largo plazo. En ocasiones estos esquemas son de gran envergadura (por ejemplo, en Honduras se formó una sociedad anónima con 200 productores para producir mango Haden de exportación en un área de más de 300 Has., aplicando tecnologías de punta de poda e inducción floral).

Es recomendable que la participación de las unidades familiares alcance a un 70%-80% del capital accionario de la empresa, en la cual habrá un socio aportante mayor que colocará el resto como pre-inversión y capital inicial de riesgo. Estas empresas “techo” pueden adoptar las formas y funciones que los asociados consideren más convenientes: desde empresa de comercialización conjunta y sincronización y estandarización de la producción en pequeños predios familiares dispersos, hasta otras empresas en que los socios se desempeñan colectivamente en una serie de labores y en la post-cosecha e incluso en los cultivos mismos.

Después de todo lo indicado en este punto, cabe indicar que no se está definiendo una vía recta de desarrollo empresarial rural. Se trata más bien de un proceso complejo, de carácter orgánico, como todos los procesos vivos perdurables. No se trata de etapas sucesivas que se van superando y descartando: la pertenencia de una familia a una UNICA no se extingue con el ingreso de esa familia a una cadena productiva o a una sociedad anónima, sino que más bien le sirve de apoyo durante esas transiciones. El desenvolvimiento de una UNICA puede culminar con su desaparición y reemplazo por la banca formal, o con su conversión en una unidad financiera mayor o con su evolución hacia otro tipo de organización. La constitución de la Red (o federación) de UNICAS en la Región de Lambayeque (ubicada al norte del Perú) tiene por finalidad central darle sostenibilidad al tejido microfinanciero creado una vez que salga COFIDE de la escena, pero ha servido también para mancomunar compras de insumos agrícolas y de útiles escolares. Y no sería raro que la red evolucionara hasta convertirse en un consorcio o una entidad empresarial de otro tipo, aparte de cumplir la función de darle sostenibilidad al tejido

microfinanciero constituido por las UNICAS. De igual modo cabe pensar en las ODEL, los Círculos de Empresarios Aliados y las instituciones financieras aliadas

2.6. Principios de la Metodología FUNDER

Competitividad, Equidad y Sostenibilidad en el uso de los recursos naturales, financieros y humanos de las unidades familiares participantes.

2.7. Implementación del PRIDER

El proceso de intervención y maduración empresarial de los participantes tiene una duración promedio de 3 años. Es un proceso de largo plazo, complejo y orgánico que busca perdurar en el tiempo. Presenta las etapas siguientes:

- a) Conformación del equipo con personal del lugar: definición del perfil de los monitores, selección y capacitación, contratación (4 a 6 semanas).
- b) Establecimiento en el área de trabajo y diseño de estrategia (1-2 semanas).
- c) Difusión y discusión en las comunidades del modelo de las UNICAS. (1 mes).
- d) Auto-selección de grupos y elección de Gestores. (1 mes)
- e) Capacitación y conformación de UNICAS (20 grupos iniciales) (3 meses). Este proceso prosigue hasta completar la cantidad de cursos que se hayan establecido con el cooperante.
- f) Monitoreo y asesoría a las UNICAS que inician sus labores (labor permanente).
- g) Se inicia la formación de ODEL en los distritos seleccionados para la intervención. (A los 3 meses de funcionamiento de las UNICAS aproximadamente).

- h) Acompañamiento, a las unidades familiares, con asistencia técnica y supervisión de cultivos tradicionales (u otro tipo de actividades tradicionales). En el caso de producción agrícola: habilitación de sistemas primarios de riego y otros. Se espera la alianza con dependencias de Ministerio de Agricultura (MINAG), de empresas interesadas o de ONGs que ofrecen asistencia técnica. (Se inicia a los 8/12 meses de la asociación de la unidad familiar a alguna UNICA).
- i) Se prepara la próxima campaña agrícola de las unidades familiares con propuestas técnicas para un uso intensivo de los factores de producción. (A los 3/6 meses de iniciada la asistencia técnica para la unidad familiar específica).
- j) Las reuniones y visitas para la formación del Círculo de Empresarios Aliados, comienzan junto con la preparación de la primera campaña agrícola con asistencia técnica y una propuesta de uso intensivo de los factores de producción. (Inicia junto con i).
- k) Se toma contacto con las instituciones financieras potencialmente interesadas en tener una alianza con el Programa y se invita a sus representantes a participar en giras de campo: UNICAs y predios de las unidades familiares. (Inicia junto con i).
- l) Se ofrece a las unidades familiares la posibilidad de diversificar su producción, formando parte de cadenas productivas desplegadas en torno a rubros de alto valor agregado, mediante condiciones específicas establecidas por las partes en un contrato (agricultura por contrato) ofrecido por algún comprador miembro del Círculo de Empresarios Aliados. (6/8 meses, a iniciarse después de la campaña agrícola con intensificación del uso de factores de producción).
- m) Segunda cadena con diversificación de cultivos. (4 a 6/8 meses).
- n) Conformación de la primera empresa campesina de capital accionario difundido en la zona. (Al menos después de dos campañas agrícolas sucesivas, en la zona, de cadenas para productos de alto valor agregado).

Es importante resaltar que el trabajo en temas relativos a la producción, particularmente a la producción agrícola, tiene un marco de referencia temporal variable, ya que en términos efectivos dependerá del calendario agrícola de la zona seleccionada, de las facilidades de infraestructura y técnicas, y, por supuesto, del tipo de cultivo a implementar.

3. CARACTERIZACIÓN DEL TIPO DE PROBLEMA QUE ATIENDE EL PRIDER

En las comunidades rurales y otros ámbitos de marginación, los campesinos o productores producen para consumir. No hay capital de trabajo ni fondo de emergencia. Su economía es de subsistencia y producen maíz, arroz, yuca, plátano y crían un poco de ganado menor o desarrollan pesca artesanal, todo ello principalmente para su propio consumo. Venden pequeños excedentes para obtener liquidez.

En los momentos de apuro o emergencia, si no hay liquidez o si esta es poca, deben recurrir a un intermediario, prestamista o habilitador para que la proporcione o para que les provea directamente los bienes más preciados. Los intereses son altos y muchas veces se compromete, por una pequeña cantidad inicial, una cosecha completa. A pesar de que el prestamista aparece como abusivo y explotador, es el único al que se pudo recurrir para el pequeño préstamo necesario para resolver la emergencia, es el único que fue capaz de arriesgarse a habilitar la campaña agrícola o es el único que compra los pequeños excedentes agrícola y que puede proveer de los bienes indispensables (herramientas, útiles escolares, medicinas, etc.). Este intermediario es un vínculo único con el mercado externo. Los riesgos que corre son altos pues las garantías que obtiene son poco líquidas y los costos de transacción que afectan sus actividades son muy altos. Realmente se trata de un sistema que no opera bien, no hay una gran competencia por ser prestamista o entre prestamistas. No es este intermediario el responsable de la situación, sino el sistema, que es perverso. La gente queda endeudada permanentemente con él, incapacitada de generar liquidez y mucho menos de capitalizar. Sin embargo, por su relación de dependencia con el prestamista, que es su único nexos con el mundo externo (el mercado), el campesino no puede faltar a sus compromisos y arriesgarse a

perderlo. Por eso, una primera medida para sanear ese sistema perverso, en el que el prestamista representa absolutamente al mercado, es la de reemplazarlo, por ejemplo, a través de una fuente alternativa de fondos para emergencias, generada por una estricta disciplina de ahorro, sobre cuyos frutos se despliega un tejido financiero propio, autogestionado. Esto permite, a la larga, contar con capital de trabajo propio, mejorar las condiciones de producción, aprender a asociarse para comercializar y comprar y llegar a establecer negocios sostenibles.

Por otra parte, existe potencial productivo en las zonas de intervención para desarrollar diversos cultivos de exportación de alto valor agregado cuya viabilidad debe ser analizada detenidamente. También se debe ver de qué modo se pueden incorporar cadenas de producción y de valor a los emprendimientos exitosos existentes. Es necesario verificar la viabilidad y la forma de participar en la explotación de los productos de alto valor agregado. Se necesita reconocer y agrupar en Círculos Empresariales Aliados a los compradores de la zona, los articuladores y los mercados existentes y potenciales.

4. EXPERIENCIA EN LAMBAYEQUE

4.1. Inicio del Programa en Lambayeque

El PRIDER inició sus acciones como parte del programa de desarrollo integral de la Cuenca de Zaña que estableció COFIDE luego de asumir la administración de la empresa Agroindustrial Cayaltí bajo un contrato de Fideicomiso de Gestión. Su aplicación en el Perú se evaluó desde el año 2003, luego de que funcionarios del Estado Peruano, incluyendo COFIDE, visitaran los ámbitos del programa que se desarrollaba en Honduras.

En agosto del año 2005 se conformó el equipo de gestión a través de una doble selección: evaluación de currículos y calificación en un curso de capacitación en Contabilidad y Administración. Cabe señalar que en la actualidad el PRIDER Lambayeque es cofinanciado por la Corporación Andina de Fomento (CAF) y COFIDE. Asimismo, se cuenta con el valioso apoyo de ALIDE y el PNUD.

4.2. Equipo Organizativo

En la actualidad, el PRIDER cuenta con el siguiente equipo:

- 1 Director del Programa
- 2 coordinadores generales
- 1 coordinador regional (Lambayeque):
- 13 monitores de la ONG FunderPerú: 4 coordinadores locales y 9 monitores de campo

Cada monitor está en capacidad de atender hasta 30 UNICAS. Este número se va logrando gradualmente. Al principio cada monitor atiende 5 UNICAS aproximadamente.

4.3. Situación Actual de las UNICAS

A marzo del 2008 se cuenta con 250 UNICAS en la región Lambayeque conformadas con 3,400 familias participando (aproximadamente 17,000 personas beneficiadas). Las UNICAS se distribuyen de la forma siguiente:

Zona/distrito	Número de UNICAS	Número de familias
Zaña	26	352
Cayaltí	22	295
Nueva Arica	5	80
Oyotún	4	64
Lagunas	8	127
Túcume	41	663
Íllimo	12	144
Mochumí	12	153
Mórrope	3	30
Pueblo Nuevo	15	199
Pítipo	25	352
Pátapo	17	192
Pucala	7	75
Pomalca	8	86
Tuman	17	202
San José	8	86
En formación	20	300
TOTAL	250	3400

Estas UNICAS son el resultado de 13 cursos distribuidos anualmente de la forma siguiente:

Año	Cursos
2005	3
2006	4
2007	6
Total	13

4.4. Impactos de las UNICAS

Resultados Financieros (a diciembre 2007)

La participación de las familias en el PRIDER Lambayeque ha supuesto un salto cualitativo en los niveles de vida en muchas dimensiones. En lo relacionado al acceso a crédito y capital de trabajo, así como a aspectos financieros, podemos destacar los resultados siguientes:

Capital Social acumulado	S/. 300,000.00
Ahorro	S/. 61,000.00
Utilidad capitalizada mensual	S/. 29,350.00
Tasa pasiva (promedio)	2.00 %
Préstamos vigentes	S/. 380,000.00
Número de préstamos vigentes	1,600
Total de préstamos acumulados	S/. 1'050,000.00
Número de préstamos acumulados	6,400
Tasa activa (promedio)	5.00 %
Total de intereses cobrados	S/. 112,000.00
Mora mensual	0.00 %

Fuente: estadísticas de FunderPerú (redondeadas)

Resultados Cualitativos

- Generación de un tejido y fuente financiera que provee capital de trabajo y fondos de emergencia para las familias participantes, con servicios acordes con las necesidades locales.

- Drástica reducción de los intereses: anteriormente, los prestamistas locales cobraban intereses de más de 30% mensual. Ahora, los socios tienen la posibilidad de desarrollar una cultura de ahorro y acceden a financiamientos a tasas de 5% de interés mensual, con la ventaja de capitalizar dicho interés en su propia UNICA.
- Formación de habilidades y capacidades:
 - Administrativas y de gestión
 - Manejo de libros contables y registros
 - Organizativas - asociativas
 - Cultura de ahorro
 - Cultura de vigilancia
 - Responsabilidad frente a los compromisos asumidos al tomar un préstamo (morosidad 0)
 - Asimilación del concepto de formación e incremento de capital (noción de valor de cambio del dinero que rompe con el paradigma de subsistencia).
- Modernización de las relaciones sociales de género: equidad en el acceso y manejo de los recursos.

4.5. La Red de UNICAS

En junio del año 2007 se constituyó la Red Regional de UNICAS – Lambayeque. Esta institución agrupa a todas las UNICAS de la región y constituye una forma abierta de cooperación entre ellas, bajo la cual los participantes pueden realizar algún tipo de movilización de activos como compras conjuntas de servicios, insumos, útiles escolares, etc. logrando economías de escala. También se pueden realizar préstamos entre UNICAS. Se proyecta, asimismo, que esta Red permitirá a las UNICAS avanzar hacia nuevos esquemas de negocios como la formación de consorcios, centros de acopio o centros de comercialización; o hacia la creación de cooperativas con aportes y acciones de las UNICAS trascendiendo el ámbito comunitario.

De otro lado, la Red contribuye a generar la autosostenibilidad del programa, ya que se erige como una instancia de supervisión y asesoría

autogestionada por los mismos socios de las UNICAS. La Red es una institución autónoma cuyos delegados son elegidos por los socios de cada Unión.

4.6. Primeras Cadenas Productivas: Productos Financieros Estructurados (PFE)

Hasta la fecha se han desarrollado 3 cadenas productivas financiadas mediante el PFE de COFIDE

Producto	Campaña (fecha)	Lugar	Familias participantes	Hectáreas	Monto financiado
Maíz Amarillo Duro	Abril 2007	Valle de Zaña	17	31	S/. 91,484.00
Fríjol Caupí	Marzo 2007	Valle La Leche	11	20	S/. 47,367.00
Fríjol Caupí 2	Marzo 2008				

Actualmente se viene recabando la información de los participantes para la segunda cadena de maíz amarillo duro en Zaña en la cual se buscará incluir a nuevas unidades productivas familiares.

Cabe mencionar que el PRIDER considera importante dar un salto cualitativo en el mediano plazo hacia productos de mayor complejidad y valor agregado, ya que son estos los que permitirán incrementar notablemente el nivel de ingresos de los productores y los insertará en mercados más formales y rentables. Ello se logrará en la medida de que el círculo de compradores se vaya consolidando y empiece a generar demandas, y los productores consoliden su visión de mercado y de negocios, y deseen asumir mayores riesgos.

4.7 Oficina de Desarrollo Empresarial Local

En Lambayeque existen tres ODEL conformadas en los distritos de Cayaltí, Zaña y Túcume y dos más por conformar en los distritos de Íllimo y Mochumí. Estas ODEL se reúnen 1 vez al mes para identificar proyectos de infraestructura y evaluar los que se encuentran en ejecución. La cartera ejecutada de proyectos es la siguiente:

ODEL	Proyectos ejecutados
Zaña	Revestimiento de canal de regadío, sector la Otra Banda Construcción de PRONOEI, sector Miraflores Mejoramiento de Centro Educativo
Cayaltí	Electrificación trifásica, sector Cojal (en proyecto) Agua y Desagüe, sector La Aviación (en proyecto)
Túcume	Creación de un fondo de desarrollo de S/.100 M para las UNICAS (con este fondo se rehabilitado la infraestructura de riego del sector Salinas Norte). Equipo de bombeo para reactivación de actividades agrícolas del sector Moyocupe (en proceso)

4.8 Coyuntura actual

En la actualidad (a marzo de 2008), el equipo PRIDER de COFIDE y FunderPerú se encuentra trabajando en los aspectos siguientes:

- **Formación de la primera sociedad anónima campesina**

En alianza con el Programa de Servicio de Apoyo y Acceso a Mercados Rurales (PROSAAMER) se ha identificado un grupo de más de 200 campesinos pertenecientes en su mayoría a las UNICAS que poseen cercos con piñón aceitero que estarían dispuestos a formar una cadena productiva. De ellos, al menos 20 socios de diversas UNICAS estarían interesados en formar una sociedad anónima para la recolección, acopio y venta de piñón. Ello implicaría la formalización empresarial y compra de acciones.

- **Búsqueda de esquemas de financiamiento y socios financieros**

Se viene sosteniendo conversaciones con 2 entidades microfinancieras para que canalicen recursos a las UNICAS que demuestren un adecuado nivel de gestión de acuerdo a determinados indicadores. Esta canalización de fondos se realizará bajo el esquema de aval solidario; es decir, todos los socios de una UNICA son responsables por el préstamo recibido por su unión. Para cumplir con este punto se vienen realizando las siguientes actividades:

- Clasificación de las UNICAS de acuerdo a su nivel de gestión.
- Formalización de las UNICAS como asociaciones sin fines de lucro.

- **Formación del círculo de compradores**

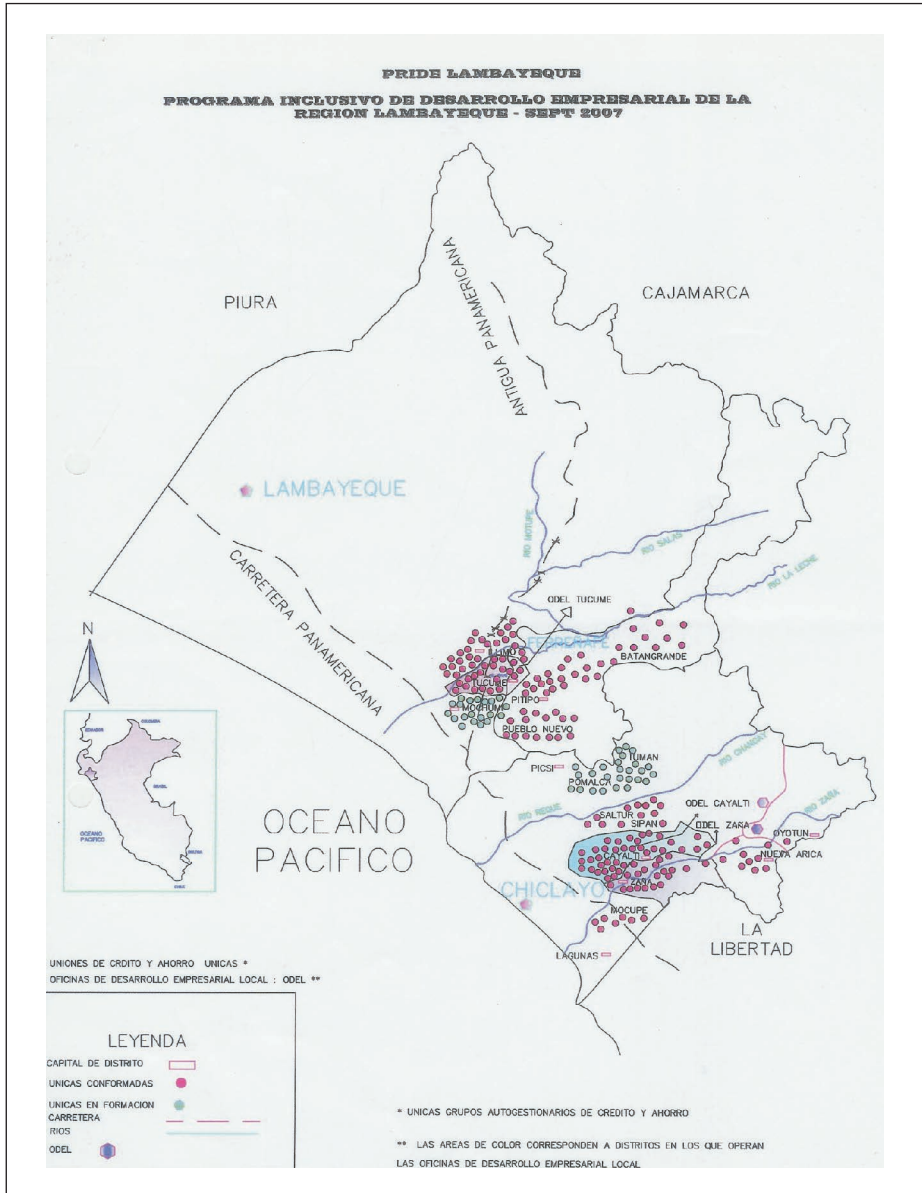
Hasta el momento se ha logrado comprometer a una empresa agroexportadora, la cual tiene la intención de comprar alcachofas, pimiento piquillo o habas conserveras. Asimismo, a través de instituciones como la Asociación de Exportadores (ADEX), y la Comisión de Promoción de las Exportaciones (PROMPEX) y la Cámara de Comercio de Chiclayo, se están identificando compradores que estén dispuestos a unirse al círculo de compradores.

- **Extensión del programa fuera de Lambayeque**

Se cuenta con el pedido expreso de autoridades y pobladores de Chongoyape y Chepén (en la región de La Libertad) para extender el PRIDER hacia esas zonas.

Asimismo, COFIDE acaba de firmar un convenio con el Gobierno Regional de Loreto para implementar el PRIDER en dicha región. La finalidad es atender a por lo menos 2,000 familias de las zonas de Iquitos, Nauta, Requena y Pebas, en su mayoría campesinos, madereros informales y acuicultores. El Gobierno Regional financiará este programa a través de la constitución de un Fideicomiso.

Mapa de Distribución de las UNICAS

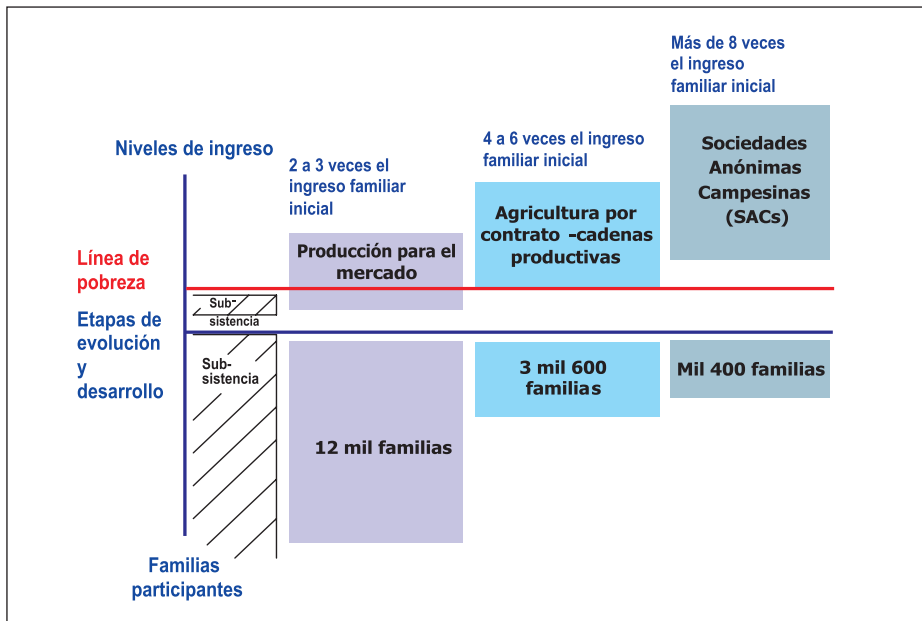


5. Validez Metodológica

La metodología se desarrolló, (y se sigue aplicando y desarrollando exitosamente) desde 1996 en Honduras, en el marco la Fundación para el Desarrollo Empresarial Rural, fruto de un proyecto de la Cooperación Holandesa de reconversión empresarial en áreas rurales de pobreza. Honduras es un país que presenta un grado de heterogeneidad socio-cultural y geofísico aún mayor que Perú, sin embargo la metodología probó tener positivos resultados al ser aplicada a grupos humanos muy diferentes y de las más diversas zonas.

Con sus logros ya consolidados, FUNDER que es en Honduras una ONG que cuenta con la fuerte y activa participación del Estado y de la Cooperación Internacional, y, por supuesto con su orientación y supervisión, las que son compartidas estratégicamente con todas las organizaciones campesinas y los usuarios de sus servicios.

Se presenta a continuación un cuadro con la situación general al año 2001.



III. PROGRAMA: BN - OFICINA VIRTUAL
BANCO NACIONAL DE COSTA RICA

PROGRAMA: BN - OFICINA VIRTUAL

1. INTRODUCCIÓN

El Banco Nacional de Costa Rica fue fundado mediante decreto N°16 del 9 de octubre de 1914, enfatizando la función social que debía cumplir en la economía del país, principalmente en lo que se refiere al crédito rural que defendía al pequeño productor, la misión dice lo siguiente: *Ofrecer eficientemente servicios financieros universales y estandarizados que sobrepasen las expectativas de sus clientes por medio de: atención especializada por segmentos, uso de canales electrónicos, el compromiso de integridad y espíritu de servicio de sus colaboradores, para coadyuvar en la alfabetización financiera y el desarrollo socioeconómico del país.*

BN-Desarrollo es una dependencia del BN que está orientada a ofrecer programas y servicios financieros a los sectores normalmente no atendidos por la banca tradicional formal, con ese fin se creó en el año 1999. Asimismo, el banco promueve servicios de apoyo empresarial para estos sectores, de tal forma que se incremente la probabilidad de éxito de los proyectos en los cuales se participa, estimulando el empresariado de Costa Rica. Por medio de su nuevo enfoque y el programa BN-Desarrollo, el Banco Nacional se ha constituido en el líder nacional en materia crediticia para el sector MIPYMES. Entre las características más importantes de la tecnología crediticia empleada por BN-Desarrollo destacan las siguientes:

BN - Desarrollo surge a la sombra de un banco universal, que participa en diversos nichos de mercado, acostumbrado a analizar riesgo, con una tendencia creciente al uso de herramientas bancarias modernas que optimicen el uso del tiempo de los empresarios del país, lo cual facilita llevar las tecnologías y experiencias de éxito de los más grandes hacia los más pequeños. Para ello, dada su condición de banca universal, cuenta con una infraestructura adecuada, con más de 150 sucursales y más de 200 ejecutivos de banca de desarrollo especializados en la atención de este sector. Especial atención merece la herramienta informática del Banco, la cual ha tenido una importante implicación en la eficiencia de las empresas de diversos sectores: casi doscientos mil clientes de la institución hacen sus operaciones a través de Internet Banking.

BN-Desarrollo, desde su creación, ha brindado servicios financieros integrales no solo enfocados en el crédito, sino en cubrir otras necesidades financieras de las personas que promueven y operan su pequeña empresa, en todas las actividades de la economía. Sus acciones se caracterizan por lo siguiente:

- Trato personalizado: Realizar visitas al cliente propietario de una pequeña empresa sensibiliza a la organización con las verdaderas necesidades de las MIPYMES, pero también disminuye los riesgos financieros al conocer la situación real y poder orientar las verdaderas soluciones. Esto, sin dejar de lado que muchas empresas, principalmente las microempresas, no cuentan con el tiempo para visitar oficinas bancarias, debido a la cantidad de funciones que desempeñan sus dueños o administradores.
- Precios de mercado sin subsidio: Las tasas de interés de BN-Desarrollo no ocultan ningún subsidio; además, se ha trabajado fuertemente para erradicar la cultura del “no pago” y del incumplimiento en el pago puntual del préstamo. Ser autosostenible garantiza la disponibilidad de recursos para las futuras generaciones.
- Trabajar en red: BN Desarrollo forma parte de una red de instituciones privadas y públicas que coordinan acciones y que, desde su

especialidad, operan actividades en pro de mejorar las empresas existentes y potenciales, estimulando su potencial innovador, su calidad, productividad y competitividad. Mediante alianzas estratégicas, BN-Desarrollo facilita el suministro de servicios no financieros a sus clientes, al mismo tiempo que se especializa en el suministro de servicios financieros, incluido el crédito, propios de una banca de desarrollo.

- **Financiamiento de casos exitosos:** El suministro apropiado de servicios financieros y no financieros, en alianza con otras entidades especializadas, permite competir a las MIPYMES tanto en el mercado local como en el mercado internacional.

En este sentido, el Banco Nacional le permite a las MIPYMES no solo recibir crédito, sino que pone a su disposición toda una gama de opciones que le posibilitan desarrollar ventajas competitivas que potencian su crecimiento y desarrollo, gracias al suministro directo de servicios financieros e, indirectamente, de servicios no financieros.

2. OBJETIVO

Incrementar la cobertura y profundización financiera, disminuyendo los costos de transacción para el cliente. En particular, el producto busca: (a) establecer una conexión segura de los ejecutivos del Banco Nacional a los principales servicios financieros las 24 horas del día, los 365 días del año, dentro y fuera del país; (b) brindar a los clientes servicios financieros de mayor calidad y disponibilidad en la comodidad de su oficina, hogar o empresa; y (c) potencializar y maximizar la fuerza laboral de BN-Desarrollo ampliando su espectro de acción.

3. JUSTIFICACIÓN

La Oficina Virtual está alineada al mandato social y objetivos del Banco Nacional de Costa Rica y BN-Desarrollo porque busca canalizar créditos de desarrollo como mecanismo oportuno y suficiente, orientado hacia sectores con capacidad y potencialidad de lograr mayores niveles de eficiencia y

competitividad, a tasas de interés que cubran el costo financiero, administrativo y nivel de riesgo crediticio, acompañados de servicios no financieros complementarios. Siendo autosostenible, rentable y eficiente en todas sus actividades, manteniendo una cartera sana, mecanismos innovadores, procesos óptimos de apoyo, control y seguimiento, utilización de adecuada tecnología, con una estrategia de crecimiento y retención de clientes.

Con esta innovadora solución, única en el país, se impulsa la filosofía de BN-Desarrollo “Ejecutivos visitando clientes en su negocio” apoyada con herramientas tecnológicas de avanzada que contribuyen con la calidad de servicio al cliente, reducción de los costos de transacción para el cliente, menores tiempos de respuesta, eliminación de reproceso e incremento en productividad, de manera que el ejecutivo de BN-Desarrollo cuente con los accesos remotos necesarios para realizar una eficiente gestión de ventas y de atención del cliente fuera de la oficina del Banco Nacional.

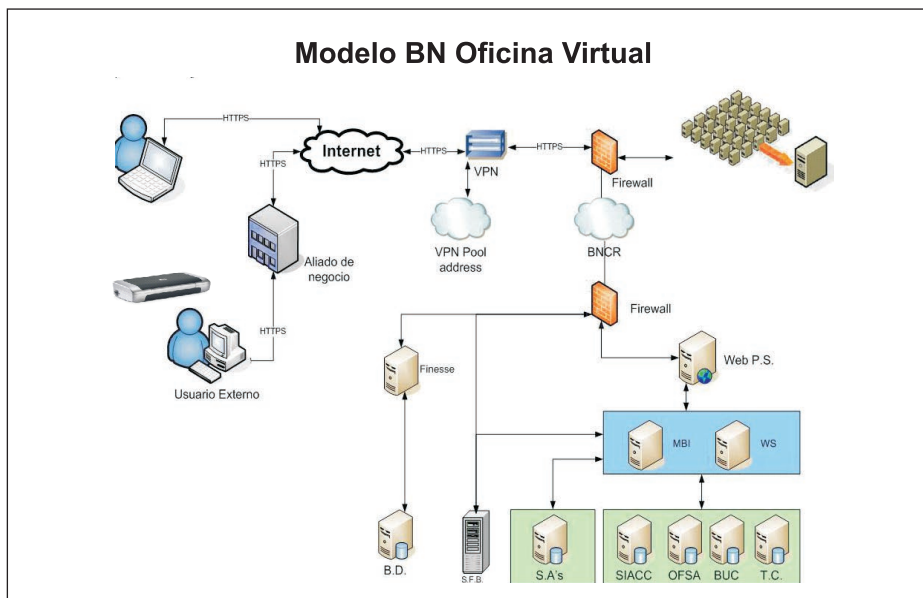
4. DESCRIPCIÓN

La solución tecnológica Oficina Virtual se introduce en el año 2007, a través de un equipamiento tecnológico que consta de: (a) equipo portátil (computadora e impresora) propiedad del Banco; (b) Certificados de seguridad del dispositivo y del usuario (token) para establecer conexión a la VPN; y (c) Licencia para softphone y dispositivo auricular.

El funcionario es responsable de la correcta utilización de los recursos del banco, considerando las normativas y políticas de seguridad establecidas, así como de la configuración del perfil requerido en terminal virtual. De este modo, mediante cualquier acceso a Internet, pueden establecer una conexión segura a los sistemas alojados en un servidor del Banco, de manera que las 24 horas del día durante los 365 días del año, dentro o fuera del país, puedan hacer del slogan del BN “más cerca de usted” una realidad.

Respecto a los beneficios de este producto se tienen en principio la reducción del costo de transacción para el cliente, dado que el empresario no tiene necesidad de trasladarse a la oficina del Banco. Esto también significa una mejor calidad de servicio al cliente, al ofrecer una atención personalizada

y tiempos de respuesta óptimos, apoya la implementación de Customer Relationship Management (CRM) consolidando la relación de largo plazo y mayor profundización financiera, vinculación y fidelización del cliente con el Banco.



Por otro lado, contribuye con la alfabetización electrónica de los empresarios: La generación de procesos de alfabetización financiera intensivos en el uso de la tecnología para el empleo eficiente de los recursos de las MIPYMES, así como promover el uso de los servicios de banca electrónica, son los pasos fundamentales para integrar a los clientes en opciones de promoción y comercio electrónicos.

Dentro de los beneficios en productividad se tienen el aumento en la cantidad de visitas a clientes y de expedientes tramitados, la eliminación de reprocesos y la optimización de espacio físico y reducción de costos de operación en el Banco Nacional.

La BN-Virtual también ofrece beneficios en términos de mayor cobertura. Cada Ejecutivo se constituye en un punto de venta del Banco. A su vez dicho Ejecutivo cuenta con mayor movilidad y flexibilidad para enfocarse a las ventas de productos de la entidad.

Se pueden contar beneficios para la calidad de vida del cliente puesto que facilita el equilibrio entre el trabajo y la familia, apoyando la iniciativa del Gobierno Central para implementar el Proyecto de Teletrabajo dada la crisis energética. Asimismo, reduce la circulación de vehículos, el consumo de combustible y la contaminación.

Actualmente, se cuenta con un equipo conformado por 58 ejecutivos de BN-Desarrollo, 6 aliados de tercerización, 10 gestores de negocios y 21 equipos de soporte técnico.

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En definitiva, la Oficina Virtual es la solución más innovadora dirigida a los MIPyMEs, esta solución rompe paradigmas en torno a un aspecto que ha retado a las instituciones financieras, cuál es, disminuir los costos de transacción para el cliente sin incrementar los costos de operación para el banco. El aspecto primordial que se debe considerar para replicar esta solución en otras instituciones es contar con plataformas tecnológicas robustas de virtualización.

**IV. PROGRAMA “FORTALECIMIENTO DEL
MERCADO SECUNDARIO DE HIPOTECAS”**

**BANCO MULTISECTORIAL DE INVERSIONES
(BMI), EL SALVADOR**

PROGRAMA “FORTALECIMIENTO DEL MERCADO SECUNDARIO DE HIPOTECAS”

1. INTRODUCCIÓN

El Banco Multisectorial de Inversiones (BMI) fue creado en 1994 como banco de segundo piso, por sugerencia, orientación y “auspicio” del Banco Interamericano de Desarrollo (BID). El BMI se constituye en la principal herramienta del gobierno salvadoreño para fomentar el desarrollo económico de los diferentes sectores productivos del país, con especial énfasis en la micro y pequeña empresa.

Ofrece fondos de mediano y largo plazo que son otorgados a través de instituciones financieras locales supervisadas por la Superintendencia del Sistema Financiero (SSF). Se encarga de proveer créditos a instituciones financieras, para que ellas trasladen estos recursos a los usuarios finales para la ejecución de proyectos vitales de inversión: la ampliación permanente de su capital de trabajo, capacitación técnica a su personal, compra de maquinaria y equipo e incluso la construcción de instalaciones e infraestructura física.

Además, cuenta con un mecanismo de servicio al cliente que permite una retroalimentación por parte de la población a los productos financieros y no financieros, que el Estado ha puesto a su disposición, al que se ha denominado Red del Desarrollo.

La Red del Desarrollo, es un mecanismo de comunicación y atención a los empresarios. Red que cuenta con 39 ventanillas de servicio directo ubicadas en todo el país, que son apoyadas por un Centro de Llamadas. Allí, los empresarios son atendidos por un Guía Empresarial, quien les proporciona toda la información sobre los productos y servicios del BMI. Sobre cómo obtener créditos, asesoría y asistencia técnica para su empresa así como de otros programas de capacitación en las áreas que más necesite.

Nadie duda en la creación de sistemas o mecanismos financieros modernos, los cuales permitan que los capitales de una sociedad tengan la oportunidad de dinamizar los mercados, y que estos paralelamente puedan convertirse en una enorme contribución para mejorar las condiciones de vida de muchas personas, por medio de la adquisición de vivienda, que favorezca a su vez a minimizar el déficit habitacional existente y la carencia de una unidad habitacional digna a miles de ciudadanos.

Conciente de ello, el Banco Multisectorial de Inversiones (BMI), trabaja en la creación de las condiciones necesarias para que de cabida al desarrollo de un mercado secundario de hipotecas, que permita no sólo superar la crisis en el otorgamiento de crédito que se presentó a finales de los noventas (debido a un escenario desfavorable y adverso del mercado inmobiliario); si no también a operar de manera eficiente y sostenible el financiamiento de vivienda en condiciones favorables para todos los actores del mercado. Lo que contribuirá a superar la demanda insatisfecha de vivienda de salvadoreños residentes en el país, así como de aquellos que viven en el exterior.

Lo anterior es clave para generar un crecimiento del sector construcción, el cual es una fuente importante de desarrollo en muchos países, no sólo por su contribución en el Producto Interno Bruto, si no también porque es un generador importante de empleos. A lo cual se suma su gran cobertura en otras industrias, que se ven beneficiadas con el incremento de sus actividades.

Para apoyar de forma efectiva esta iniciativa, es importante que el financiamiento de vivienda tenga un mayor aumento de sus actividades; para ello es necesario establecer las bases para operar una herramienta valiosa como lo es la Titularización de Hipotecas, la cual ha demostrado en varios países de

Latinoamérica ser muy eficaz, lo que permitirá que más de 2,000 millones de dólares de hipotecas en el país, se dinamicen.

Es preciso entonces dar un salto cualitativo en la forma de titularizar activos hipotecarios, para incrementar los flujos monetarios de la economía, dentro de un esquema confiable para la población y el mercado de valores. En tal sentido, este programa permitirá la contratación de diferentes consultorías y estudios, que ayuden al desarrollo de productos financieros eficientes, los cuales permitan incrementar el desarrollo de más proyectos habitacionales, a fin de que más salvadoreños tengan la posibilidad de acceder a una vivienda adecuada.

1. OBJETIVOS

General

Este programa tiene como objetivo principal, el desarrollo de una plataforma que permita operar un mercado secundario de hipotecas, que genere una demanda creciente en el otorgamiento de créditos para vivienda a largo plazo en forma sostenible, a través de procesos de titularización de activos inmobiliarios, que permitan aportar mejores condiciones financieras para la adquisición de vivienda.

Específicos

- La preparación de diferentes estudios y consultorías que asistirán en la elaboración de una plataforma viable y sostenible, para que pueda ser implementada ágilmente y que estén dirigidas a la generación de los mercados a nivel primario y secundario de manera creciente.
- Incentivar la inversión de desarrollos habitacionales, mediante la creación de adecuadas herramientas financieras, que permitan reducir la brecha habitacional existente.
- Promover y estimular el acceso al crédito a través de mecanismos financieros modernos y eficientes que simplifique el proceso para la obtención de éstos, para los diferentes sectores de la sociedad.

2. ALINEAMIENTO CON LOS OBJETIVOS DEL BMI

El Banco Multisectorial de Inversiones, como institución pública financiera de desarrollo y de acuerdo a lo establecido en el artículo 2 de su Ley de creación, la cual resalta:

Que su principal objetivo será el promover el desarrollo de proyectos de inversión del sector privado, a fin de contribuir a:

- Promover el crecimiento y desarrollo de todos los sectores productivos;
- Promover el desarrollo y la competitividad de las empresas;
- Propiciar el desarrollo de la micro y pequeña empresa;
- La generación de empleo; y
- Mejorar los servicios de educación y salud.

Dado lo acotado anteriormente, el programa de Fortalecimiento del Mercado Secundario de Hipotecas, complementa de manera efectiva los lineamientos principales de los objetivos del Banco. Ya que pretende contribuir a la promoción del crecimiento y desarrollo del sector constructor-vivienda del país, por medio de mecanismo financieros modernos, que permitirán la competitividad de las organizaciones a través de una consolidación de los mercados de capitales, los cuales aliviarán a contrarrestar la brecha del déficit habitacional existente, permitiendo generar una mayor productividad de vivienda, que será traducida en un impacto económico de otros sectores, aumentando así la población económicamente activa a través de mayores y mejores fuentes de empleo.

3. EL PROGRAMA

El Programa cuya finalidad es el apoyo al desarrollo y puesta en marcha de un conjunto de instrumentos sostenibles de política habitacional, para mejorar la capacidad de atención del sector vivienda, a la demanda habitacional de los distintos grupos de ingreso de la población urbana con equidad y eficiencia.

Para la determinación de los lineamientos a seguir en este programa, se analizó y realizó el diagnóstico respectivo sobre la situación del mercado hipotecario en El Salvador.

Como resultado de este diagnóstico se obtuvo la información sobre los aspectos más relevantes, que permitirán la consolidación y el fortalecimiento de un mercado secundario de hipotecas, entre ellos se resaltan los siguientes:

- Aspectos Generales, en los cuales se exponen varios aspectos de la vivienda nacional, tal es el caso de la Política Nacional de Vivienda, la vivienda social, el subsidio y la responsabilidad del Estado.
- Aspectos Financieros, parte integral del sistema hipotecario de una nación es el aspecto financiero. El flujo de fondos es imperativo para la construcción y compra de vivienda, así como la naturaleza de éste en los flujos de fondos. Se hizo el análisis de la estructura del sistema financiero, las garantías, origen de fondos, financiamiento del sector construcción y financiamiento del deudor.
- Aspecto económicos, la cual trata sobre los aspectos competitivos de la banca, el sector construcción, el mercado de valores y la estructura competitiva que se tiene en nuestro mercado.
- Aspectos Legales, el cual trata sobre los procedimientos legales inherentes a los procesos hipotecarios que actualmente operan. Se explora en este sentido el rol de la institucionalidad y la amplia legislación que se tiene en aras de racionalizarse a fin de disminuir los riesgos operativos.
- Aspectos Tecnológicos, el que se retoma la gran importancia en la estandarización de las hipotecas, así como las redes de información.
- Aspectos Operativos, que tiene que ver con los procesos registrales y de transferencias, los cuales reducen la agilidad de las transacciones en la compra y venta de los inmuebles y de los créditos o financiamientos respectivos.

- Aspectos Industriales, los cuales retoman la importancia de los estándares de calidad de las edificaciones, así como de un ley que de paso a la mejora continua, los cuales pueden llevar a altos costos de construcción, financiamiento, compra y venta de bienes raíces.

- Requisitos de un Mercado Secundario de Hipotecas, para que funcione efectivamente el mercado, es necesarios que el mercado primario o de originación se vea fortalecido también y cumpla a su vez requisitos como:
 - Ambiente macroeconómico estable.
 - Ambiente legal desarrollado.
 - Registro eficiente y efectivo en costos de los títulos de propiedad e hipotecas.
 - Estructura competitiva del mercado
 - Libre entrada y salida de competidores
 - Libre acceso a la información por parte de los participantes en el mercado
 - Libertad de creación de nuevos modelos financieros e instrumentos de deuda.
 - Instrumentos hipotecarios estandarizados.
 - Técnicas de originación estandarizadas.
 - Técnicas apropiadas de Servicio de deuda.

Esto dio cabida al planteamiento de un Plan de Acción (ver sección Definición del Programa), en el cual se recaba los problemas identificados y las ventajas de contar con un Mercado Secundario de Hipotecas (MSH), los sectores principales que serán beneficiados con este sistema, las acciones que puedan realizar y como estas se puedan financiar para que el MSH sea una realidad. No menos importante es el marco legal, al cual se le da gran importancia y relevancia debido a la ausencia de una leyes y normativas que permita este desarrollo, el rol de las instituciones gubernamentales, así como los lineamientos de marketing, para poder vender el proyectos a toda la cadena de actores.

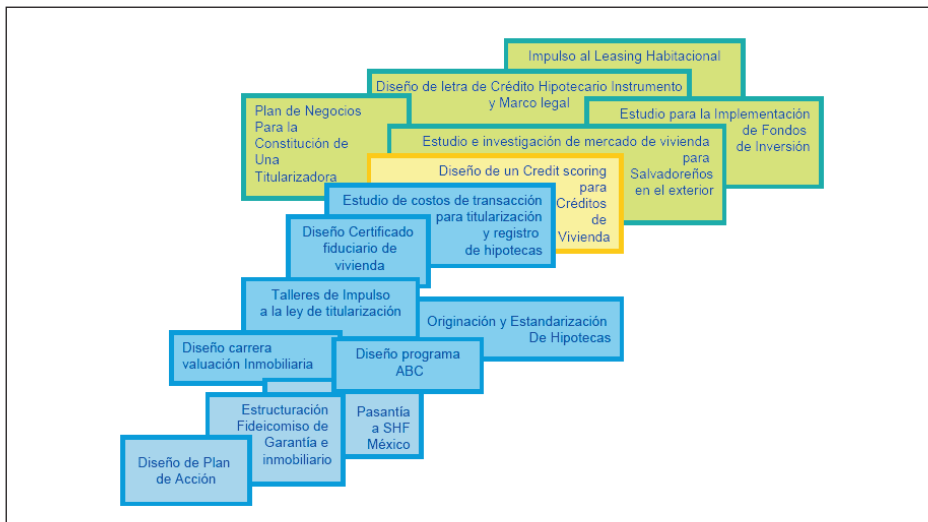
Este Plan de Acción o Programa permitirá impulsar al sector construcción-vivienda del país, con el sustento del Banco Multisectorial de

Inversiones (BMI), el cual participa en los aspectos siguientes:

- Analizar las condiciones financieras y económicas del sector inmobiliario del país, con el propósito de propiciar alternativas viables, que permitan fortalecer el desarrollo de este sector.
- Ser protagonista principal, en la facilitación de metodologías adecuadas, que ayuden al desarrollo de un mercado secundario de hipotecas sostenible.

- **Definición del Programa**

El programa como su nombre lo indica, permite construir nuevos instrumentos financieros y desarrollar un marco adecuado para dinamizar recursos financieros de lenta rotación, a fin de hacer accesible la obtención de vivienda, por medio de mejoras en las condiciones crediticias, basado en el análisis y diagnóstico preliminar del mercado hipotecario de El Salvador.



Para lo antes mencionado, será necesario elaborar estudios y consultorías que asistirán en la preparación de propuestas viables que

puedan ser implementadas adecuadamente y que estén dirigidas a mejorar el funcionamiento del mercado a nivel primario y secundario. Esto a través de una constante divulgación de los productos finales resultantes del análisis de las condiciones actuales con la que opera el mercado.

Actualmente el esquema de trabajo se encuentra desarrollado en las etapas siguientes.

- **El Programa como Propuesta Innovadora**

Como se ha mencionado anteriormente y en línea con la Política Nacional de Vivienda de la República de El Salvador, nuestra institución trabaja en este programa, el cual es una propuesta innovadora, debido a la carencia de mecanismos que permitan concretizar un desarrollo sostenible del mercado secundario de hipotecas (con un énfasis especial en los aspectos financieros). Dada las limitaciones que se tienen en obtener fuentes de fondos con condiciones favorables, para que sean transmitidas a la población más necesitada.

Generar el andamiaje correcto para operativizar procesos de Titularización de Hipotecas, ha sido una apuesta por parte de las autoridades, para dinamizar activos de lenta rotación presentes en nuestra economía, los cuales generarán nuevos flujos de efectivos que puedan transformarse en mayores y mejores créditos para la obtención de una unidad habitacional. Esta misión es única en el país, ya que logra aglutinar las posiciones del sector privado y de gobierno, en aras de mejorar las condiciones de vida de muchas familias que carecen de un techo, por medio de mecanismos financieros de primer orden enmarcado en una estructura con bases sólidas tanto técnica como legal. La integración de todo el sistema financiero, incluyendo las instituciones financieras no bancarias (IFNB's), a través de esta nueva plataforma contribuirá a la consolidación de los beneficios anteriormente mencionados.

- **Beneficiarios**

Existen una gama enorme de los beneficiarios que puede atender este programa entre los cuales podemos mencionar los siguientes:

- Entidades financieras (Bancos) y microfinancieras, ya que son los principales originadores de créditos de vivienda, quienes obtendrán mejores condiciones con nuevas fuentes de fondeo.
- Aseguradoras, como gestores de servicios de seguros para posibles coberturas en los procesos de titularización.
- Corredores de Bolsa, al contar con una mayor oferta de negocio.
- Grandes inversionistas (AFP's), al contar con nuevas opciones de inversión, diversificando de esta manera su portafolio.
- Clasificadoras de Riesgo, al ser las instituciones que brindan la seguridad de inversión de los actores del mercado de valores.
- Bolsa de Valores, principal eje para las transacciones bursátiles.
- Instituciones Educativas, ya que el programa contempla la tecnificación educativa de recurso humano, capaz de mejorar las condiciones de los valúos inmobiliarios en el país.
- Entidades de Reguladoras del Gobierno, como entes encargados de la protección del mercado y de respaldo para la seguridad del público.
- Población en general, al ser el principal beneficiario, debido a la apuesta en la dinamización del mercado de hipotecas, que permita contribuir con mejoras en las condiciones para la adquisición de créditos de vivienda, favoreciendo a la reducción en el déficit habitacional.

- **Impacto y Beneficiarios Esperados**

Los beneficios o impactos esperados con el programa Fortalecimiento del Mercado Secundario de Hipotecas es primordialmente, la reducción del déficit habitacional por medio de una oferta adecuada de vivienda, que permita la adquisición de éstas a través de condiciones favorables y sostenibles en su financiamiento.

Entre los impactos esperados que generará el proyecto se pueden mencionar los siguientes:

- a) **Diversificación del mercado de valores o bursátil:** Ofrecer a las empresas más valores (de deuda, acciones, emisiones de títulos, etc.),

las opciones para los inversionistas crecen y se diversifican, sirviendo lo anterior para disminuir el riesgo por la baja diversificación de los ahorros, al concentrarse éstos únicamente en los bancos, ya que está comprobado que la no utilización de un mercado de capitales de largo plazo trae como consecuencia un alto grado de sensibilidad ante las recesiones económicas, incidiendo esto negativamente sobre el sistema bancario. Esta diversificación de igual forma permite el financiamiento a un menor costo que dentro del sistema tradicional y promueve la inversión de los diferentes sectores económicos. Es por esto que se considera que es una de las mejores formas de financiar nuevos proyectos, los cuales permitan contribuir a contrarrestar la demanda de vivienda, ofreciendo a la vez condiciones crediticias favorables para la población menos favorecida.

- b) Incremento en la producción de vivienda de interés social:** Debido al crecimiento demográfico, sobre todo en la población de bajos recursos la necesidad de contar con una unidad habitacional digna es de gran relevancia para la políticas de todos los Estados, debido a esto surge la importancia de mejorar en forma continua procesos, que de paso al incremento en la calidad de los productos (Vivienda para el caso), para satisfacer las necesidades de la población. El funcionamiento de mecanismos financieros que den paso a tales beneficios, son de mucha importancia para incrementar la oferta y demanda adecuada del sector inmobiliario, lo que permitirá generar un motor de crecimiento y la contribución a la reducción del déficit cuantitativo que para el año 2006 era de 25,762 viviendas¹.
- c) Mantener e incrementar las condiciones actuales de empleo:** El impacto en la generación de fuentes de empleo por parte del sector construcción es sumadamente importante para la economía del país. En la actualidad el número de empleos (que ronda los 32,000 anualmente) es significativo para mantener el dinamismo del sector. Al contar con suficientes capitales para la inversión de nuevos desarrollos inmobiliarios, permitirá que esta cifra se vea favorecida de manera creciente. Es por eso que una sostenibilidad de los sistemas

¹ Datos de EHPM 2006

financieros propuestos toma gran participación, para que estas cifras y los beneficios adicionales de estos no se vean afectados. La reducción de esta cantidad de empleos genera una disminución sustancial en los ingresos familiares, lo que implicaría un aumento de la pobreza.

Es por eso que el fortalecimiento e impulso de un mercado secundario de hipotecas, no sólo permitirá que esta cifra de empleos anuales se mantengan, si no que a la vez pueda incrementarse, favoreciendo a más de 128,000 personas (considerando un núcleo familiar de 4 personas por familia).

- d) **Aumento y diversificación de las fuentes de fondeo:** El aumento y diversificación de las fuentes de fondos permitirá disminuir dependencia de proveedores iniciales a las instituciones financieras, lo que les permitirá gozar de mayores recursos para el financiamiento a corta y largo plazo para la reactivación del sector vivienda del país. Ya que los procesos de titularización de hipotecas permiten que se obtengan liquidez de activos relativamente ilíquidos.

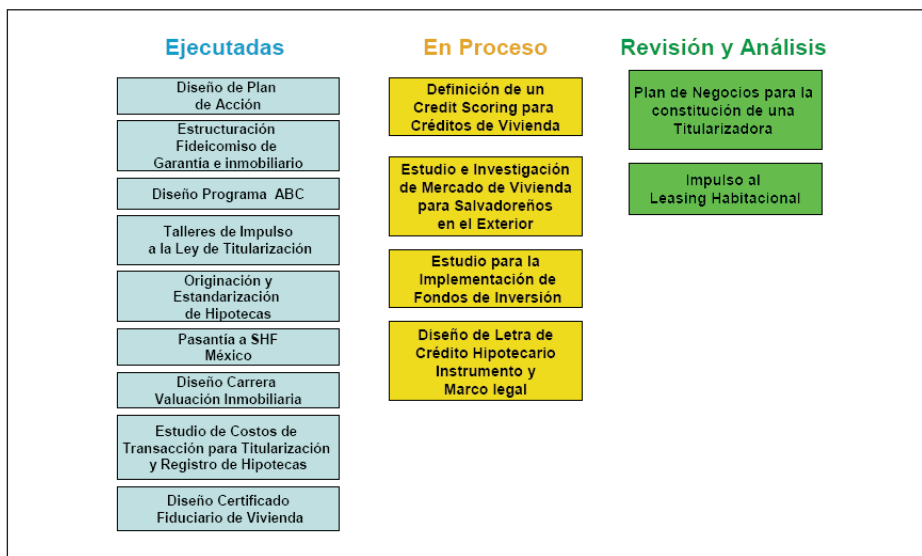
- e) **Mejorar las condiciones en el financiamiento de los desarrollos habitacionales:** La creación de nuevos mecanismos financieros como son los Fideicomisos inmobiliarios y los Fondos de inversión de activos inmobiliarios, ayudarán a la reactivación del sector construcción, a partir de las operaciones adecuadas de estos instrumentos financieros que permitan financiar o apalancar el desarrollo de proyectos inmobiliarios, especialmente en el aumento de la producción de vivienda y de atracción de la inversión extranjera, tomando como base la utilización de estas herramientas, los cuales han funcionado y beneficiado exitosamente otros mercados de la región, y que de igual forma complementen las condiciones limitadas que se tienen en el financiamiento a corto plazo para los desarrollos habitacionales por parte de la Banca. Estas alternativas permitirán poder obtener una reducción de las tasas de interés en por lo menos 100 PB comparado con otras fuentes de financiamiento.

- f) Mejorar las condiciones en el crédito para la adquisición de vivienda:** Dentro del desarrollo del mercado secundario, se está trabajando en diversos instrumentos que permitirán profundizar en una mejora en los créditos de vivienda, tal es el caso de las Letras de Crédito Hipotecario, El Leasing Habitacional y los Fideicomisos de Garantía, que agilizarán y ayudarán a una gran mayoría que se ve limitada en obtener una vivienda por su situación restringida. Todos estos mecanismos de crédito pretenden mejorar las condiciones en las que se puedan otorgar el financiamiento a largo plazo, pudiendo impactar en algunos casos en mejora de las tasas de interés (se pretende una reducción de al menos 100 PB), cuotas, seguros, etc.
- g) Transformación de los marcos regulatorios legales:** Este programa pretende a su vez acompañar con aportes a la Superintendencia de Valores el desarrollo de la Norma Técnica, que sirvan también a fortalecer la capacidad técnica del ente supervisor en la creación de normativas que estén acordes al marco legal establecido, y que puede adaptarse a las operaciones propias al mercado de valores.
- h) Mejora en las condiciones de vida de la población:** Como parte fundamental de esta plataforma, la mejora en las condiciones de la población es fundamental, ya que al contar con una vivienda digna esta forma parte importante del desarrollo humano de una nación, lo que permite un proceso de expansión de las capacidades de las personas que amplían sus opciones y oportunidades. Esto se debe al carácter especial que tiene la vivienda, lo que la transforma en un bien primario de intercambio social y de desarrollo familiar, además de ser una inversión durable y transable.
- i) Aumento de colocaciones y diversificación de portafolio de productos por parte del BMI:** La consolidación del programa permitirá que las colocaciones de fondos disponibles por el BMI, se vean incrementados en las líneas de construcción y vivienda; permitiendo mantener un crecimiento anual estimado de un 20%. A su vez la generación de nuevos mecanismos financieros que puedan ser utilizados por vía Fideicomisos, permitirá a las instituciones diversificar la gama de

productos, obteniendo beneficios adicionales y contribuyendo a soluciones prácticas y rentables para el mercado inmobiliario.

- **Resultados**

Los resultados del programa son medidos por medio de los estudios y consultorías realizadas, las cuales contemplan un proceso de divulgación con los actores del mercado de vivienda y de valores. Algunas de estos estudios se encuentran en etapa de operación y otros en proceso de adaptación con las diferentes entidades involucradas en el programa.



Además de lo anterior se hace mención a los logros cuantificables que se ha obtenido mediante la gestión en la realización de este programa.

- Contribución a la Ley de Titularización², por medio de talleres y charlas informativas.

² Ley aprobada por el congreso en Noviembre del 2007, Decreto N°470

- Realización de estudio y de los procesos operativos, que han servido de base para la creación del programa Confianza (Fideicomiso de Garantía). El cual pretende generar 200 créditos de vivienda anuales por esta vía.
- Capacitación de un equipo promotor de la alta dirección de cada ente participante en los proceso de Titularización, para la adecuada divulgación de los beneficios de esta herramienta financiera. En este sentido se capacitó a 74 profesionales de diferentes instituciones (Bancos, Calificadoras de riesgo, entidades regulatorias de Gobierno, etc).
- Creación, registro, lanzamiento y puesta en marcha de la Carrera de Licenciatura y Especialización en Valuación Inmobiliaria, por medio de la Universidad Dr. José Matías Delgado. La cual esta operando a partir del 2008.
- Conocimiento y aplicación de los instrumentos y procesos de originación y estandarización de hipotecas, a las principales instituciones financieras que emiten crédito de vivienda.
 - Manual de Originación.
 - Modelos de los documentos y formularios de originación.
 - Modelo de Contrato de Crédito e Hipoteca, contemplando los fundamentos básicos establecidos por la iniciativa “Hipoteca Centroamericana”.
 - Estándares para el Análisis Crediticio y procedimientos vinculados.
 - Apertura, dentro del Manual de Originación, de los requisitos a ser solicitados a los distintos tipos de solicitantes.
 - Metodología para el Análisis de Deudores con Ingresos Variables.
 - Requisitos mínimos de información de los sistemas informáticos.
 - Recomendaciones sobre normas de regulaciones, relaciones técnicas y previsionamiento.
- Propuesta de un esquema operativo, con sus respectivas reformas puntuales a las leyes y normas, que permitan el desarrollo adecuado de los Certificados Fiduciarios de Vivienda.

4. CONCLUSIONES

De acuerdo a lo planteado en este programa y al avance que se tiene en éste, es de suma importancia resaltar las siguientes conclusiones, para el desarrollo adecuado de un mercado secundario de hipotecas fortalecido.

- El programa ha permitido colaborar en la aprobación de la Ley de Titularización de Activos, que forma la base principal para el desarrollo de los mercados hipotecarios.
- La implementación de una estandarización en la originación de créditos hipotecarios, por medio de manuales crediticios y procedimientos vinculados, es la base principal para que la Titularización de esta cartera sea exitosa. Respalda con recurso humano capacitado en valuación inmobiliaria, el cual permitirá brindar seguridad, confianza y certeza de los valores reales de los inmuebles, con metodologías y estándares internacionales lo cual favorece a la dinamización del mercado inmobiliario.
- La realización de un plan de negocios que refleje la viabilidad de una titularizadora con la identificación de los posibles socios y participantes estratégicos, será de gran validez para complementar y operativizar los procesos de Titularización de cartera hipotecaria.
- Contribuir con nuevos mecanismos financieros (con Certificados Fiduciarios, Leasing, etc.) permitirá ampliar y facilitar la oferta y demanda del mercado habitacional.
- Adoptar la mejores prácticas de países de la región, los cuales estén con un nivel de madurez más amplio en el desarrollo de mercado de valores e inmobiliario, siempre es fundamental, ya que ayuda a plantear de una mejor forma los lineamientos estratégicos con los cuales puede avanzar cada país, dentro de su propio marco legislativo.
- Es necesario en todos los mercados de valores acompañar con aportes a la Superintendencia de Valores el desarrollo de Normas Técnicas, que puedan establecer claramente un marco operativo, que brinde seguridad y confianza a los participantes en estas operaciones bursátiles.

5. RECOMENDACIONES Y SUGERENCIAS

Con los resultados derivados en la realización del programa, este permite ser acoplado a cualquier institución financiera de desarrollo, que tengan como principal objetivo brindar al país de nuevos mecanismos y formas de dinamizar el sector de vivienda. Cuando aún carece de un marco operativo y legal, que permita realizar o desarrollar procesos de titularización, considerando para esto las mejores prácticas de otros países, estudiando la oferta y demanda del mercado y fortaleciendo el marco institucional que regirá tales procesos.

**V. CENTROS DE DESARROLLO TECNOLÓGICO
(CDT's) DE FIRA**

**FIDEICOMISOS INSTITUIDOS EN RELACIÓN
CON LA AGRICULTURA (FIRA), DE MÉXICO**

CENTROS DE DESARROLLO TECNOLÓGICO (CDT's) DE FIRA

1. INTRODUCCIÓN

Fideicomisos Instituidos en Relación con la Agricultura (FIRA), son cuatro fideicomisos públicos constituidos por el Gobierno Federal en el Banco de México desde 1954. El objetivo de FIRA es otorgar crédito, garantías, capacitación, asistencia técnica y transferencia de tecnología a los sectores agropecuario, rural y pesquero del país. Opera como banca de segundo piso, con patrimonio propio y coloca sus recursos a través de la banca privada y otros intermediarios financieros.

El fomento a la transferencia de tecnología ha sido impulsado en forma creciente por FIRA desde su fundación en 1954, la cual inició con asesoría técnica directa de parte de los especialistas que conformaban su estructura y con programas de capacitación a técnicos y productores. En 1972, dio inicio el establecimiento de Centros Demostrativos, cuyo principal objetivo fue validar y demostrar tecnologías a niveles comerciales y brindar capacitación en la materia. En 1995 se llevó cabo una reorientación de la función de los Centros Demostrativos, cambiando de denominación a Centros de Desarrollo Tecnológico (CDT's).

FIRA, cuenta con cinco CDT's, que se consideran como unidades de servicios tecnológicos, conformadas por varias unidades de producción operadas bajo una sola administración, contando con terrenos, maquinaria, instalaciones y otros medios (Cuadro N°1), que brindan servicios de demostración, capacitación, asesoría técnica e información especializada que permitan mejorar las habilidades y competencias de pequeños y medianos productores, proveedores de servicio de consultoría y personal operativo de intermediarios financieros.

Las tecnologías promovidas por los CDT's, tienen un enfoque de sustentabilidad financiera y de cuidado al medio ambiente, con las cuales se busca que las empresas beneficiadas con sus servicios mejoren sus utilidades y su nivel de desarrollo.

Cuadro N°1. Infraestructura Disponible en los CDT's de FIRA

Ubicación CDT	Capacitación	Productiva
Villadiego <i>Valle de Santiago, Guanajuato.</i>	Aulas, auditorio, comedor y habitaciones para 60 personas	23 has de riego con diversos cultivos, laboratorio de análisis de suelo, maquinaria y equipo agrícola.
Salvador Lira López <i>Morelia, Michoacan</i>	Aulas, auditorio y comedor	28.5 has de riego con frutales e invernaderos.
La Noria <i>Tamuín, SLP.</i>	Aula y comedor	165 has., praderas, ganado bovino, maquinaria y equipo.
Tezoyuca <i>Emiliano Zapata, Morelia</i>	Aulas, auditorio, comedor y habitaciones para 20 personas	10.6 has de riego, invernaderos, mallas sombra, frutales, laboratorio de micropropagación.
Tantakin <i>Tzucacab, Yucatan</i>	Aulas, auditorio, comedor y habitaciones para 40 personas	381 has de terreno entre pastizales y agostadero natural, ganado bovino, ciervos y borregos, para la actividad ganadera y silvopastoril.

2. OBJETIVOS DE LOS CDT's

- a) Atender las necesidades y demandas de capacitación y de transferencia de tecnología de pequeños y medianos productores, para que reciban información, orientación, incorporen conocimientos, adopten tecnologías y desarrollen habilidades que contribuyan a mejorar su productividad y competitividad.
- b) Fortalecer las competencias financieras y empresariales de los intermediarios financieros, mediante los servicios de capacitación, que ofrecen los CDT's, y que permitan una mayor penetración y expansión de los servicios financieros para los pequeños y medianos productores.
- c) Inducir el desarrollo y fortalecimiento de los mercados de servicios de consultoría en agronegocios, en el sector rural y pesquero, mediante la capacitación y calificación de consultores y empresas de servicios especializados.

3. ALINEAMIENTO AL MANDATO SOCIAL Y OBJETIVOS DE FIRA

El objetivo de FIRA es otorgar crédito, garantías, capacitación, asistencia técnica y transferencia de tecnología a los sectores agropecuario, rural y pesquero del país. FIRA opera como banca de segundo piso, con patrimonio propio y coloca sus recursos a través de la banca privada y otros intermediarios financieros. En FIRA se brindan soluciones de negocio y alternativas de desarrollo que propicien mejores condiciones de vida en el campo.

Desde los documentos iniciales (contratos de fideicomiso) que dieron origen a la creación de FIRA, quedó dentro de sus fines el establecer *centros y unidades de demostración* y adiestramiento en técnicas agropecuarias, agroindustriales y pesqueras aplicables a sus programas.

En base al mandato social y al objetivo de FIRA, los CDT's han mantenido un papel relevante en el proceso de transferencia, ya que a través de los servicios tecnológicos, se promueve la adopción de tecnologías que elevan la rentabilidad, reducen los riesgos asociados a la producción y preservan los recursos suelo y agua de las empresas beneficiadas.

FIRA desde su creación, ha manejado el binomio tecnología y financiamiento como palanca para el desarrollo, evaluando año con año a través de una empresa externa, el impacto de los apoyos financieros y tecnológicos, medidos mediante la percepción de los beneficiarios. Los CDT's son el brazo operativo de FIRA para el otorgamiento de apoyos tecnológicos como capacitación, demostración de tecnologías y asistencia técnica a pequeños y medianos productores.

Percepción de los Beneficiarios

De los resultados de la evaluación del año 2007, se concluye que existe una percepción favorable por parte de la mayoría de los beneficiarios sobre:

	2006	2007
El apoyo recibido por parte de FIRA	(91.4%)	(88.4%)
Calidad de los eventos o apoyos tecnológicos	(85.3%)	(87.4%)
Beneficios generados por la tecnología aprendida	(83.0%)	(84.6%)

Asimismo, destaca que más del 90% de los beneficiarios entrevistados manifestó que piensa aplicar la tecnología aprendida, que dicha tecnología tiene relación con lo que produce o vende, y que volverá a utilizar los apoyos tecnológicos o de capacitación que ofrece FIRA. Un porcentaje también elevado (93.6%) declaró que había compartido con otros productores la tecnología aprendida.

El 95.8% de los beneficiarios de los apoyos percibió mejoras en aspectos económicos, tales como: ingreso por ventas, rendimientos de producción,

capacidad de ahorro, capacidad de producción, acceso a tecnologías, capacidad en organización, entre otros.

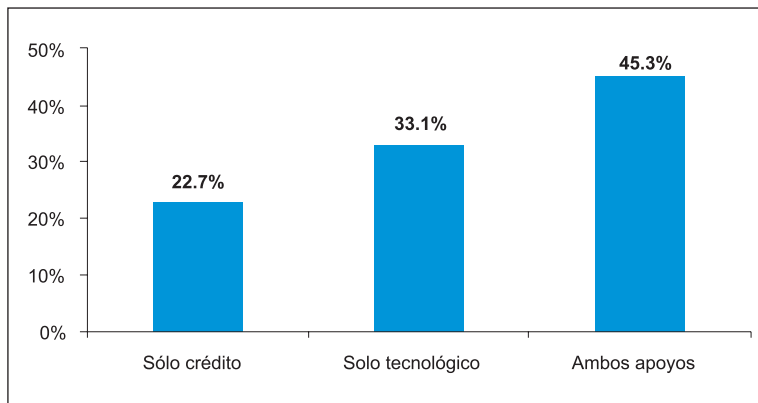
El 95.4% de los beneficiarios de los apoyos percibió mejoras en aspectos sociales, entre los que se encuentran: las posibilidades de educación de su familia, su aprendizaje y conocimientos, su calidad de vida (salud y nutrición), la calidad de vida de su familia, su casa o vivienda, entre otros.

Por su parte, el 94.7% de los beneficiarios de los apoyos percibió mejoras en el bienestar de la comunidad (medio ambiente, existencia de empleos, disponibilidad de mano de obra capacitada y economía de los habitantes).

Impacto en el Ingreso de los Beneficiarios

Los programas de apoyo de FIRA a pequeños y medianos productores se orientan en dos vertientes: los asociados al acceso al crédito (apoyos financieros) y los relacionados con tecnología, capacitación y asistencia técnica (apoyos tecnológicos).

**Gráfico N°1. Impacto de los Programas FIRA en el Ingreso de los Beneficiarios por Programa
(% de incremento en el ingreso)**



Fuente: GEA Grupo de Economistas y Asociados, 2008 "Evaluación de los Programas FIRA que Canalizan Subsidios 2007".

Los resultados de la evaluación del año 2007 indican, que los apoyos tecnológicos de FIRA tienen características de mayor permanencia que los correspondientes a los apoyos financieros o de acceso al crédito, ya que el impacto de estos últimos se limita al año en que se otorga el crédito. Sin embargo, el éxito de un apoyo tecnológico depende de la disponibilidad de recursos por parte de los beneficiarios para realizar las inversiones que una nueva tecnología demanda. Por lo tanto, como lo demuestran los resultados de la evaluación, la sinergia de los dos componentes es esencial para potenciar los impactos de FIRA.

4. CDT's PUENTE ENTRE LA TECNOLOGÍA Y EL FINANCIAMIENTO

Las fuentes de generación de tecnología agropecuaria, pública y privada, mantienen por lo general un alto nivel de producción, que no es correspondido con el nivel de adopción por parte de los productores, lo cual plantea el reto permanente de cómo incrementar el flujo de tecnología al sector rural para su modernización.

En base a lo anterior, se ha planteado que los CDT's cubran este vacío, ya que en ellos su principal función es validar técnica y financieramente las tecnologías más prometedoras. Asimismo, que los productores se capaciten en dichas tecnologías y estén preparados para aplicarlas en sus empresas, máxime si las inversiones a realizar se llevarán a cabo con financiamiento.

Las tecnologías que se han promovido en los CDT's de FIRA siempre han estado orientadas a cubrir una necesidad y/o a resolver una problemática detectada. Así por ejemplo, se puede citar el caso del CDT "Villadiago", que desde su creación en 1972, ha practicado y promovido un sistema de producción sostenible denominado Labranza de Conservación.

La Labranza de conservación consiste en sembrar de manera directa sobre los residuos de la cosecha anterior, manteniendo al menos el 30% de la superficie del suelo cubierta por residuos para reducir la erosión hídrica y eólica. Esta forma de producir permite una serie de beneficios para el agroecosistema como ahorro de hasta un 20% de agua, conservar el suelo y mejorar

sus propiedades fisicoquímicas, pero sobre todo la fertilidad al incrementar sus contenidos de materia orgánica. Adicionalmente, se genera una reducción de costos de producción de aproximadamente el 25%, por la disminución de los pasos de maquinaria, lo cual impacta en una mayor rentabilidad de los cultivos practicados bajo este sistema.

Con el sistema de Labranza de Conservación, FIRA a través de "Villadiego" ofrece alternativas sostenibles, viables y financieramente rentables en la producción de granos básicos como maíz, sorgo, cebada y trigo en la región del Bajío. Con esto también participa de manera directa en ofrecer soluciones a la grave problemática de escasez de agua, quema de residuos que contamina el ambiente y de erosión hídrica y eólica en la mencionada región.

La transferencia tecnológica de la Labranza de Conservación se ha dado a través de diversos medios como son la capacitación a técnicos y productores, así como días demostrativos en campo, teniendo un promedio de 2,200 asistentes por año.

Cabe mencionar que el Gobierno del Estado de Guanajuato, ha promovido el sistema de labranza de conservación como una alternativa que evite la quema de residuos que contaminan, así como la reducción de los volúmenes de agua para riego. Dentro de los apoyos que ofrece el Gobierno del Estado, está el de subvencionar la adquisición de sembradoras especializadas para la labranza de conservación, teniendo como requisito que los productores se capaciten previamente en el CDT Villadiego; a la fecha se han entregado en ese programa más de 3,700 equipos.

Finalmente conviene enfatizar que el impacto de la transferencia de tecnología más evidente, es el hecho de que el 80% de la superficie sembrada de granos en el Estado de Guanajuato, se siembra con labranza de conservación o labranza reducida. Además, de acuerdo al diagnóstico realizado por el Centro Internacional de Mejoramiento de Maíz y Trigo (CIMMYT), de la superficie bajo riego en Guanajuato el 64% no se barbecha, recomendación que se derivó del proceso de transferencia de tecnología de la Labranza de Conservación realizado por "Villadiego".

Otro de los temas que el CDT Villadiego atiende actualmente es el uso eficiente del agua y la energía, en un afán de contribuir a dar soluciones a la grave problemática del agua en el Estado de Guanajuato, que registra el 25% de los pozos agrícolas para bombeo de aguas subterráneas de todo el país, con un déficit hídrico de 1,256 millones de m³ de agua anuales.

Las propuestas técnico-financieras que se han hecho por parte del CDT Villadiego, son las siguientes:

- **Producción de alfalfa con riego por goteo subsuperficial**, cuya superficie en el Estado de Guanajuato, es de 60 mil has; que de aplicarse la tecnología propuesta se generaría un ahorro de aproximadamente 600 millones de m³ de agua al año.
- **Paquete integral de producción de granos de alta productividad con riego por goteo subsuperficial y labranza de conservación** en cuya aplicación, se pudieran ahorrar 854 millones de m³ anuales, lo que pudiera contribuir a resolver el déficit hídrico en Guanajuato.

El impacto de la transferencia de tecnología a través del uso del sistema de riego por goteo susuperficial, es de alrededor de tres mil has de alfalfa, en el Estado de Guanajuato.

Así como el CDT Villadiego, en el resto de los CDT's se tienen propuestas tecnológicas (cuadro N°2), para generar proyectos rentables y sostenibles desde del punto de vista ambiental.

Cuadro N°2. Tecnologías y Líneas de Producción Atendidas

CDT	Enfoque
Tezoyuca	Uso eficiente del agua en viverismo y horticultura ornamental
Villadiego	Producción de alfalfa y granos con riego presurizado y agricultura intensiva
Salvador Lira López	Uso eficiente del agua en agricultura intensiva: producción de hortalizas bajo invernadero, huerto semillero de <i>Pinnus greggi</i> .
Tantakín	Ganadería bovina doble propósito, ciervo rojo, ovinos y agroforestería.
La Noria	Ganadería bovina doble propósito bajo pastoreo silvopastoril.

5. SERVICIOS QUE OTORGAN LOS CDT's

Servicios de Capacitación

Se consideran servicios de capacitación todos los cursos, talleres, seminarios, foros, congresos, conferencias, diplomados y encuentros de negocio, entre otros, que son promovidos y organizados por los CDTs, utilizando para ello instructores nacionales e internacionales para el manejo de los temas.

Entre los principales temas que se imparten a través de los servicios de capacitación son los siguientes:

- Diversos temas técnicos sobre sistemas de producción y buenas prácticas agrícolas y ganaderas.
- Formulación y evaluación de proyectos de inversión.
- Elaboración de planes de negocio.
- Organización de productores.

Dichos servicios se promueven a través de un catálogo anual, así como en el portal de Internet de FIRA www.fira.gob.mx, donde se consignan el programa de eventos, objetivos, contenido temático, fecha de realización, población objetivo y cuota de recuperación.

Servicios de Demostración

Es una de las herramientas de la transferencia de tecnología, que se utilizan en los CDT's para la demostración de tecnologías, para los cual se organizan días de campo y visitas guiadas.

Los días de campo se organizan para atender productores, técnicos y funcionarios interesados en la tecnología a demostrar; para ello se diseña un recorrido de campo, donde se establecen "estaciones técnicas" que son atendidas por expertos en cada línea temática a desarrollar como manejo de residuos, control de malezas, fundamentos básicos de labranza de conservación, riego en labranza de conservación, manejo integrado de plagas, entre otros.

Servicios de Asistencia Técnica

La asistencia técnica es fundamental para lograr la adopción exitosa de la tecnología, es por ello que los CDT's han implementado programas de capacitación para la formación de asesores expertos en el tema.

Como parte de las estrategias institucionales para desarrollar el mercado de servicios de consultoría en agronegocios, a partir de 2004 FIRA a través de los CDT's, implementó una metodología para calificar consultores externos en diferentes modalidades técnicas, la cual pretende evaluar las competencias laborales de estos prestadores de servicios. Al cierre de 2007 se tenían registrados 1200 técnicos calificados, que equivale a contar con un equipo técnico externo de la magnitud de FIRA.

6. BENEFICIARIOS

Productores: Los beneficiarios de los servicios tecnológicos que ofrecen los CDT's son los productores de menor desarrollo relativo, a quienes la transferencia tecnológica les impacta en beneficios inmediatos, ya que normalmente cuentan con tecnologías obsoletas, que los sitúa en un piso tecnológico que puede ser remontado en el corto y mediano plazo.

Técnicos y personal de intermediarios financieros: También son beneficiarios de los programas de capacitación y transferencia tecnológica desarrollados en los CDT's, los técnicos que brindan servicios de asesoría a los productores de la población objetivo y el personal de los intermediarios financieros.

7. IMPACTO Y BENEFICIOS ESPERADOS

Los servicios tecnológicos de los CDT's tienen varios impactos en las empresas de los productores y sus beneficios esperados son entre otros, los siguientes:

- A través de la promoción de proyectos rentables y la aplicación de tecnología se pretende evitar el deterioro ambiental, conservando los dos recursos más importantes del agro-ecosistema: suelo y agua.
- Incrementar la rentabilidad de las empresas mediante la implementación de sistemas de producción ahorradores de costos y/o impulsores de rendimientos, que impacten en mayor competitividad de las mismas.
- Fortalecimiento de competencias de estructuras técnico-operativas de que atienden a pequeños y medianos productores, tanto de empresas de consultoría como de intermediarios financieros.

Resultados

Los beneficios de los apoyos de FIRA a través de los CDT's, son cuantificables y los beneficiarios son claramente identificables, para ello se enuncian los resultados de los últimos cinco años (Cuadro N°3).

Cuadro N°3 Beneficiarios de los Servicios de Capacitación y Demostración de los CDT's

Servicio	AÑO				
	2003	2004	2005	2006	2007
Capacitación	4897	5204	4281	4,675	6,286
Demostración	1171	4341	3736	3,971	6,489
TOTAL	6,068	9,545	8,017	8,646	12,775

Los beneficiarios de los servicios son principalmente de la población objetivo de FIRA, donde se encuentran los pequeños y medianos productores, consultores y empresas de servicios especializados y personal de los intermediarios financieros.

Dentro de las estrategias de FIRA, se encuentra que los CDT's operen con autosuficiencia financiera, que les permita su sustentabilidad en el tiempo, sin perder su objetivo social y ambiental. Por tal motivo, se muestran los resultados del saldo de operación y la relación ingreso/costo de los últimos cinco años de los CDT's (Cuadro N°4).

Cuadro N°4. Resultados Financieros de los CDT's
(En miles de pesos)

Indicador	2003	2004	2005	2006	2007
Saldo Operativo	-8,361.5	4,584.2	6,183.9	5,565.7	7,269.7
Relación Ingreso/Costo	0.7	1.2	1.3	1.3	1.3

Como se puede observar en el cuadro anterior, en los últimos años se ha tenido un flujo de operación positivo, que le permite al FIRA otorgar los servicios de capacitación, demostración y asistencia técnica a la población objetivo, sin tener pérdidas operativas que afecten su patrimonio.

8. CONCLUSIONES

En la medida que el servicio de financiamiento se ha incrementado a través de diversos canales como son intermediarios financieros bancarios y no bancarios, proveedores de insumos, compradores de productos agropecuarios, etc., lo que se ha podido apreciar es la falta de entidades que orienten a los productores para identificar oportunidades de inversión que les permita mejorar la rentabilidad de sus empresas y estar en posibilidad de recuperar los financiamientos obtenidos.

En tal sentido se concluye que los CDT's de FIRA han contribuido a resolver en parte esta problemática de la siguiente manera:

- Se han atendido las necesidades de capacitación, demostración y asistencia técnica de un número cada vez mayor de pequeños y medianos productores.
- Se ha inducido el desarrollo del mercado de servicios de consultoría en agronegocios, mediante la capacitación y calificación de consultores y empresas de servicios especializados.
- Se ha fortalecido el conocimiento y competencias de personal de los intermediarios financieros, para propiciar una mayor penetración de sus servicios financieros a pequeños y medianos productores.

9. RECOMENDACIONES Y SUGERENCIAS

Se considera que una de las formas en que las Instituciones Financieras de Desarrollo pueden diferenciarse con respecto al sector financiero privado, es el contar con estrategias, programas e infraestructura de apoyo en materia de capacitación, transferencia de tecnología y asistencia técnica, que complemente al servicio de financiamiento, como es el caso de los CDT's de FIRA.

Productos y Servicios Innovadores en la Banca
de Desarrollo Latinoamericana
Publicado por la Asociación Latinoamericana
de Instituciones Financieras para el Desarrollo
ALIDE
Lima - Perú