

**Premios ALIDE 2009**



**DESAFÍO**

**INNOVACIÓN**

**DESARROLLO**

**LIDERAZGO**

**Buenas Prácticas de Innovación  
Financiera y Gestión en la Banca  
de Desarrollo**

ASOCIACIÓN LATINOAMERICANA DE INSTITUCIONES FINANCIERAS  
PARA EL DESARROLLO - ALIDE

**Buenas Prácticas de Innovación Financiera y  
Gestión en la Banca de Desarrollo**

Noviembre, 2009

Impreso en Perú  
Lima, Noviembre 2009  
Derechos reservados  
ALIDE  
Secretaría General  
Apartado 3988  
Lima, 100 Perú  
E-mail: [sg@alide.org.pe](mailto:sg@alide.org.pe)  
Web Site: [www.alide.org.pe](http://www.alide.org.pe)

---

# ÍNDICE

<b>PRESENTACIÓN</b>	9
<b>I PROGRAMA DE MICROCRÉDITO RURAL - AGROAMIGO BANCO DO NORDESTE DO BRASIL (BNB)</b>	13
1. Introducción	15
2. Objetivos del Programa de Microcrédito Rural – Agroamigo	16
3. Alineamiento al Objetivo Social y a los Objetivos del Banco	17
4. Una Propuesta Innovadora	19
5. Características y Operacionalización del Programa Agroamigo	20
6. Socios Estratégicos en el Desarrollo del Programa Agroamigo	29
7. Beneficiarios	30
8. Impacto de Beneficios Esperados	31
9. Resultados Alcanzados por el Agroamigo	32
10. Conclusión	39
11. Recomendaciones y Sugerencias para Replicarlo en otras Instituciones Financieras de Desarrollo	41
Anexo 1: Política de Recursos Humanos del Agroamigo	43
<b>II PROGRAMA DE CADENAS PRODUCTIVAS NACIONAL FINANCIERA S.N.C. (NAFIN), MÉXICO</b>	51
1. Presentación de la Institución	53

2.	Introducción al Programa de Cadenas Productivas	57
3.	Objetivos de las Cadenas Productivas	62
4.	Alineación de las Cadenas Productivas al Mandato Social y a los Objetivos Institucionales	64
5.	Sustento de Innovación	67
6.	Características del Producto de Cadenas Productivas	70
7.	Roles de los Socios Estratégicos en las Cadenas Productivas	83
8.	Beneficiarios Directos e Indirectos: Tamaño del Segmento Objetivo	85
9.	Impacto y Beneficios Esperados	89
10.	Resultados	91
11.	Conclusiones	23
12.	Recomendaciones y Sugerencias sobre la Factibilidad de Replicarla en otros Bancos de Desarrollo	98

### **III PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL FEDERACIÓN DE CAJAS DE CRÉDITO Y DE BANCOS DE LOS TRABAJADORES (FEDECREDITO), EL SALVADOR**

		101
1.	Breve Presentación de la Institución Financiera	103
2.	Introducción	105
3.	Objetivos del Producto, Programa o Servicio	107
4.	Explicar Porqué y Cómo está Alineada al Mandato Social y Objetivos de la Entidad	108
5.	¿Porqué es una Propuesta Innovadora?	108
6.	En Qué Consiste, Características y Operatividad del Producto, Programa o Servicio	109
7.	Características y Rol de los Socios Estratégicos en el Desarrollo y Operatoria del Producto, Programa o Servicio	114
8.	Beneficiarios Directos e Indirectos: Tamaño del Segmento Objetivo	114
9.	Impacto y Beneficios Esperados	115
10.	Resultados	116
11.	Conclusiones	121

12.	Recomendaciones y Sugerencias si es Factible de Replicarla en otras Instituciones y Porqué se Considera que es Replicable	122
	Anexo 1: Reseña Histórica del Sistema FEDECRÉDITO	124
	Anexo 2: Resultados y Logros por Componentes del Programa	127
	Anexo 3: Catálogo de Productos del Sistema FEDECREDITO	129
<b>IV</b>	<b>ESTRATÉGIA DE NEGOCIOS DE DESARROLLO REGIONAL SUSTENTABLE DEL BANCO DO BRASIL</b>	<b>131</b>
1.	Breve Presentación de la Institución Financiera	133
2.	Introducción	136
3.	Objetivos del Producto, Programa o Servicio	138
4.	Alineación Estratégica con el Banco	139
5.	Porqué se Considera una Propuesta Innovadora	140
6.	Características y Operación del Producto, Programa o Servicio	141
7.	Características y Relación de Socios Estratégicos en el Desarrollo y El Funcionamiento del Producto, Programa o Servicio	151
8.	Beneficiarios Directos e Indirectos: Tamaño del Segmento Beneficiado	155
9.	Impacto y Beneficios	157
10.	Resultados	160
11.	Conclusiones	161
12.	Recomendaciones y Sugerencias, si es Factible de Repetirse en otras Instituciones	164
	Anexo 1: Modelo de Diagnóstico	165



## PRESENTACIÓN

Por segundo año consecutivo, nuestra Asociación Latinoamericana, organizó en el 2009, los Premios ALIDE de “Reconocimiento de las Buenas Prácticas en las Instituciones Financieras de Desarrollo”; 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.

Para efectos del concurso las instituciones postulantes compitieron en tres categorías: Productos Financieros; Gestión y Modernización Tecnológica; e Información, Asistencia Técnica y Responsabilidad Social.

En esta segunda versión del concurso se recibieron 17 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, que declaró ganadores en la Categoría Productos Financieros al Agroamigo: Programa de Microcrédito Rural, del Banco do Nordeste do Brasil; que tiene como objetivo contribuir en el desarrollo de la agricultura familiar en las áreas de actuación del Banco, mediante la concesión de microcrédito rural, orientado y acompañado, de forma sostenible, y promoviendo el incremento de renta y mejora de la calidad de vida de las familias beneficiadas. Este programa se destaca porque a partir

de la experiencia del Banco en microcrédito en el área urbana, desarrolla una metodología para su adaptación en el ámbito rural, basado en los principios de orientación al crédito, accesibilidad a través del asesor de crédito, presencia en toda la región Nordeste y sostenibilidad del crédito. El Programa creado en el año 2005 al mes de febrero de 2009 ha realizado 567 mil operaciones por un monto equivalente a US\$245 millones, con cobertura en 1,317 municipios a través de 158 agencias del Banco.

En esta misma categoría de Productos Financieros también fue reconocido el Programa de Cadenas productivas, de Nacional Financiera S.N.C. (NAFIN), de México; que tiene por objetivo dar liquidez sobre las cuentas por cobrar a los proveedores, llevando a cabo operaciones de factoraje de forma electrónica. El Programa se desarrolló bajo un moderno mecanismo sustentado en una plataforma de internet con el propósito de hacer llegar los productos y servicios de la institución a las empresas de forma masiva y a bajo costo, a fin de reactivar el crédito en la economía mexicana. Como resultado del programa, sólo en el último año se han atendido más de 1.2 millones de empresas, reducido los costos operativos, ya que más del 90% del volumen de operaciones se realiza vía Internet; ha cambiado la relación con los Intermediarios Financieros dada la eliminación de papel en las transacciones; se han establecido alianzas con grandes corporaciones públicas y privadas, desarrollando sus cadenas de valor; y se paso de atender del 2% a más del 60% del mercado de factoraje en México.

Por su parte, en la categoría Gestión y Modernización Tecnológica el ganador fue el Programa de fortalecimiento institucional, de la Federación de Cajas de Crédito y de Bancos de los Trabajadores (FEDECRÉDITO), de El Salvador; que tiene como objetivo modernizar e implementar un sistema tecnológico de gestión y operatoria financiera autosostenible, que integra bajo una misma plataforma y bajo los mismos principios y estándares de gestión a las entidades que conforman el sistema FEDECREDITO. El uso de los esquemas propuestos para mejorar la gestión administrativa y financiera de estas instituciones han permitido en el período 2003-2008, incrementar los depósitos captados de US\$43.6 millones a US\$189.1 millones, la cartera de prestamos de US\$233.7 millones a US\$568.8 millones, el numero de socios de 423 mil a 590 mil, y el patrimonio de US\$71.4 millones a US\$145.5

En la tercera categoría Información, Asistencia Técnica y Responsabilidad Social el reconocimiento fue para la Estrategia de Negocios de Desarrollo Regional Sustentable (DRS), del Banco do Brasil; mediante la cual el Banco busca promover la generación de empleo e ingreso de forma sustentable, inclusiva, y participativa, considerando las características locales de naturaleza económica, social, ambiental, institucional, política y cultural, teniendo como principio básico que sea económicamente viable, socialmente justo y ambientalmente correcto, y considerando la diversidad cultural. Esta estrategia representa una evolución en la postura del Banco en cuanto agente de desarrollo del país; al incorporar las variables sociales, ambientales y culturales en sus decisiones de inversión, y su visión de negocios se amplía más allá de lo económico. Para la aplicación de esta estrategia ha desarrollado una metodología basada en las etapas siguientes: sensibilización y capacitación de los clientes, identificación de la actividad productiva a desarrollar, formación de equipos de DRS, elaboración del plan de negocios, análisis, implementación, monitoreo y evaluación. Desde la aplicación de esta estrategia se han desarrollado 4,681 planes de negocios DRS en 4,800 municipios, beneficiando a 1.210.743 familias involucradas en más de 100 diferentes actividades productivas.

La premiación y la entrega de los Premios ALIDE, tuvo lugar, en una ceremonia especial realizada para tal ocasión, en la 39ª Reunión Ordinaria Anual de la Asamblea General de ALIDE, realizada en Curaçao, Antillas Holandesas, el 19 y 20 de Mayo de 2009.

Con esta publicación ALIDE pone 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 para adaptar y desarrollar programas similares en sus respectivos países. En la página web de ALIDE ([www.alide.org.pe](http://www.alide.org.pe)) los interesados podrán encontrar una síntesis de las demás buenas prácticas participantes en el concurso.

Rommel Acevedo  
Secretario General de ALIDE



**I. PROGRAMA DE MICROCRÉDITO  
RURAL - AGROAMIGO  
BANCO DO NORDESTE DO BRASIL  
(BNB), BRASIL**



# PROGRAMA DE MICROCRÉDITO RURAL - AGROAMIGO

## 1. INTRODUCCIÓN

El Banco do Nordeste do Brasil S.A. (BNB) es una institución financiera múltiple creada por la Ley Federal N° 1649, de 19 de julio de 1952, y organizada sobre la forma de sociedad de economía mixta, de capital abierto, teniendo más de 90% de su capital bajo el control del Gobierno Federal. Con sede en la ciudad de Fortaleza. en Brasil

Es la mayor institución de América Latina orientada al desarrollo regional, opera como órgano ejecutor de políticas públicas, teniendo, entre otras responsabilidades, la operacionalización del Programa Nacional de Fortalecimiento de la Agricultura Familiar (PRONAF) y la administración del Fondo Constitucional de Financiamiento del Nordeste (FNE), principal fuente de recursos operados por el Banco. Además de los recursos federales, el Banco tiene acceso a otras fuentes de financiamiento en los mercados interno e externo, por medio de parcerías y alianzas con instituciones nacionales e internacionales, incluyendo instituciones multilaterales, como el Banco Mundial y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID).

Su preocupación básica es ejecutar una política de desarrollo ágil y selectiva, capaz de contribuir de forma decisiva para la superación de los retos y la construcción de una calidad de vida compatible con los recursos, potencialidades y oportunidades de la Región.

Los resultados alcanzados en sus 56 años de trabajo legitiman la permanencia de la empresa como agente de transformación regional, refuerzan su carácter diferenciado en relación a los demás integrantes del sistema financiero y refuerzan su visión de “ser referencia como agente inductor del desarrollo sostenible de la Región Nordeste”.

## **2. OBJETIVOS DEL PROGRAMA DE MICROCRÉDITO RURAL – AGROAMIGO**

El Programa Agroamigo tiene como misión “contribuir al desarrollo de la agricultura familiar en el área de actuación del Banco del Nordeste, mediante la concesión de microcrédito rural, orientado y acompañado, de forma sostenible, promoviendo la mejora de renta de los clientes”. En ese sentido, están afirmándose y buscando cada vez más el cumplimiento de los objetivos que fueron trazados, esto es:

- Conceder crédito orientado y acompañado a los (las) agricultores (as) familiares;
- Inducir el aumento de la renta familiar de los (las) agricultores (as) familiares;
- Crear y mantener empleos en el medio rural;
- Incrementar la oferta de alimentos para la población del campo y de las ciudades;
- Mejorar la calidad de vida de la población rural;
- Apoyar las actividades agropecuarias y no agropecuarias;
- Agilizar el proceso de concesión del crédito;
- Expandir de forma cuantitativa y cualitativa la atención a los agricultores familiares, con reducción de costos para el cliente;
- Lograr una mayor proximidad con los clientes de pequeños emprendimientos del área rural;

- Atender al agricultor familiar en la propia comunidad, buscando la identificación de las necesidades de servicios financieros y bancarios;
- Ofertar otros productos micro financieros del banco; y
- Contribuir en el proceso de inclusión social.

La misión y objetivos del Agroamigo integran un contexto más amplio de una institución financiera pública, cuyo objetivo principal es el desarrollo de la Región Nordeste del Brasil, en la cual está insertada, y que a lo largo de su historia viene desarrollando alternativas para la superación de los obstáculos existentes.

### **3. ALINEAMIENTO AL OBJETIVO SOCIAL Y A LOS OBJETIVOS DEL BANCO**

El Banco do Nordeste do Brasil, como institución financiera pública, tiene una creciente preocupación en cumplir con su papel de forma ágil y selectiva, contribuyendo de forma decisiva para la superación de los retos y la construcción de un patrón de vida compatible con los recursos, potencialidades y oportunidades de la Región.

En ese sentido, la actuación del BNB va más allá de la actividad que es definida para una institución financiera, o sea, concesión de crédito. Pues, para cumplir la misión de desarrollo en una región con muchas potencialidades aún no exploradas, el Banco do Nordeste entiende que el crédito es necesario, pero no debe ser el único servicio ofrecido. Con esta convicción, el Banco creó diversos instrumentos que lo posibilitó actuar más cerca de los clientes y ampliar sus actividades, yendo más allá de la intermediación financiera, buscando contribuir con la sostenibilidad de los emprendimientos financiados, asociada a la mejora de las condiciones de vida de la población nordestina.

Son acciones antecedentes y subsecuentes a la concesión de crédito que vienen contribuyendo para mayor efectividad de los recursos aplicados. En el que están el apoyo a la agricultura familiar, en el sentido de estimular la generación de empleo en el medio rural y consecuente crecimiento de los niveles de renta, proporcionando bienestar social y calidad de vida. El BNB

creó y desarrolló varios programas estratégicos, entre ellos su Programa de Microcrédito Rural – Agroamigo.

Los resultados de las experiencias exitosas de microcrédito en algunos países latinoamericanos y asiáticos, inclusive en el Banco, a través del Crediamigo, mostraron que este instrumento podría ser utilizado en la Región Nordeste del Brasil como fomento para la generación de empleo y renta de los sectores más pobres, y consecuentemente reducir la pobreza, obviamente adaptado a las características del medio rural.

Creado en el año 2005, el Agroamigo, en sólo 4 años de existencia, ya ha contribuido significativamente para el cumplimiento de la misión del BNB como banco de desarrollo regional.

En el período de enero de 2005 a enero de 2009, el Programa atendió a aproximadamente 550.000 familias, a través de la contratación de 567.018 operaciones haciendo un total de R\$729.5 millones (unos US\$394 millones) aplicados.

En correspondencia con las estrategias del BNB, el Agroamigo prevé para el año 2009, la ampliación del volumen financiado, así como, la cantidad de clientes que serán atendidos por el Programa. Para alcanzar tal objetivo, entre las metas establecidas está la ampliación del área de actuación del Agroamigo a todos los municipios que disponen de público objetivo del Programa, esto es, cerca de 1.900 municipios, y el aumento de la expansión de la cantidad de Asesores de Microcrédito Rural a un número de 800 asesores. Actualmente el programa Agroamigo cuenta con 572 asesores y está actuando en 1.317 municipios.

Estos números deben reflejar una mejora de la calidad de vida de los clientes, sus familias y al mismo tiempo contribuir al fortalecimiento de las comunidades donde están insertados. De esa forma, colaborando en la reducción de la pobreza rural y aprovechando los recursos, las potencialidades y oportunidades de la Región Nordeste, están contribuyendo con la misión mayor del Banco do Nordeste que es “Actuar, en la capacidad de institución financiera pública, como agente catalizador del desarrollo sostenible del Nordeste, integrándolo en la dinámica de la economía nacional”.

#### 4. UNA PROPUESTA INOVADORA

El Agroamigo se configura como una propuesta innovadora en el contexto en el país, en el campo del microcrédito rural, presentando diferenciales en relación a las demás políticas públicas enfocadas en la atención del sector productivo rural y, en especial, al agricultor familiar, presentando en su objetivo las premisas básicas siguientes:

- Orientación para el crédito: los créditos concedidos reciben acompañamiento y orientación permanente de un profesional especializado, Asesor de Crédito, el que confiere más seguridad al desarrollo de las actividades financiadas, diferente de otras acciones que prevén sólo el contacto inicial entre la entidad y el público potencial;
- Accesibilidad: a través del asesor de crédito, se consigue llegar a los lugares más lejanos y al público más necesitado;
- Capilaridad: el Agroamigo está presente en toda Región Nordeste, Norte de los Estados de Minas Gerais y Espírito Santo, atendiendo a 1.317 municipios;
- Sostenibilidad del crédito: actualmente el indicador de incumplimiento del programa, desde su creación, es de sólo 2,44%;
- Administración: a través de controles rígidos en cuanto a los costos, incumplimientos, productividad y acompañamiento de los asesores de crédito, destacando que estos no son funcionarios del Banco, sino contratados a través de una OSCIP – Organización de la Sociedad Civil de Interés Público- denominada Instituto Nordeste Ciudadanía, que es aliada del Banco en el Programa. Se destaca que esta estrategia fue utilizada teniendo por objetivo la mejora de la rentabilidad y con mayor agilidad y flexibilidad en el proceso de gestión de los asesores de crédito.

Cabe enfatizar, que la atención con crédito de los agricultores familiares del grupo “B” en Brasil por otras instituciones es realizado de forma masiva, siendo la falta de orientación y el acompañamiento a los productores lo que ha promovido un elevado incumplimiento

Otro hecho relevante es que en Brasil está bastante desarrollado el microcrédito urbano, principalmente a través de la actuación del Banco do Nordeste con el Crediamigo, y las experiencias relacionadas al microcrédito rural aún son embrionarias, excepto en relación al Agroamigo, que actualmente es el mayor programa de microfinanzas rurales del Brasil.

## **5. CARACTERÍSTICAS Y OPERACIONALIZACIÓN DEL PROGRAMA AGROAMIGO**

El Programa de Microcrédito Rural del Banco del Nordeste - Agroamigo, lanzado en el año 2005, ya contaba con una experiencia piloto en el estado del Piauí desde abril del año 2004, siendo una experiencia pionera de actuación orientada exclusivamente al microcrédito rural. El Programa posibilita el acceso más ágil y sencillo al crédito.

La creación del Programa surgió como una estrategia de ampliación de las condiciones de atención a los agricultores familiares, con la adopción de una metodología que proporciona una atención personalizada a los clientes, con orientación y acompañamiento para el crédito, buscando así mejores resultados en el apoyo a la agricultura familiar y en las prácticas operacionales de la institución.

En la época de su creación, fue realizado un estudio sobre el PRONAF grupo "B", en el que se constató un elevado incumplimiento, financiamientos estandarizados y concentrados en pocas actividades, y que normalmente eran concedidos con plazos máximos y pagos en sólo una cuota. Ante esta constatación, el Banco do Nordeste resolvió presentar al gobierno brasileño un nuevo modelo de actuación basado en la metodología de microcrédito.

El Agroamigo tiene como principales aliados o socios a la OSCIP - Instituto Nordeste Ciudadanía (INEC)-, que actúa en su operacionalización a través de la contratación de los asesores de crédito, y el Ministerio de Desarrollo Agrario (MDA).

El objetivo principal del Agroamigo es actuar con crédito productivo, orientado y acompañado para agricultores familiares del grupo B, contribuyendo

a la generación de renta, reducción de la pobreza rural, permanencia del hombre en el campo e inclusión social, y, también, para disminuir la dependencia que estos agricultores tienen en relación a los programas sociales del Gobierno Brasileño.

En razón de eso, las acciones crediticias están inicialmente direccionadas al público del Programa Nacional de Agricultura Familiar (PRONAF), ubicados en el Grupo B.

A inicios del año 2005, el Agroamigo estaba implantado sólo en las unidades piloto de Floriano (PI) y Oeiras (PI), cada una con dos Asesores de Microcrédito Rural. A lo largo del año, en cumplimiento al cronograma de expansión, fue llevado a 76 agencias. Actualmente, está presente en 158 agencias del Banco que atienden 1.317 municipios, con la actuación de 572 Asesores de Microcrédito Rural.

La metodología crediticia construida para el Agroamigo tuvo como base inicial la adoptada por el Programa Crediamigo, línea de microcrédito urbano ya operacionalizada por el Banco, pero fueron realizadas diversas adaptaciones y modificaciones para atender las especificidades del área rural.

El Agroamigo cuenta con condiciones del crédito diferenciado, con interés de 0,5% al año, Bonos de Cumplimiento de 25% sobre las cuotas pagadas al día (principal e interés), el valor máximo de cada operación es de hasta R\$1.500,00 (US\$810) y depende de la necesidad del emprendimiento. El plazo de las operaciones es determinado en función de la capacidad de pago del prestatario, siendo el máximo de 24 meses, incluidos hasta 12 meses de gracia. Las operaciones son realizadas con recursos del Fondo Constitucional de Financiamiento del Nordeste (FNE).

El Asesor de Microcrédito Rural es un profesional de nivel medio, con calificación en el área de extensión rural, preferentemente técnicos agrícolas, técnicos en agropecuaria o semejantes, que son contratados a través del Instituto Nordeste Ciudadanía, que es una Organización Civil de Interés Público (OSCIP).

Además del perfil técnico, ese profesional deberá tener habilidad para promover y facilitar procesos, debiendo preferiblemente pertenecer a

la comunidad local, tener vivencia en la zona rural, buscando garantizar la facilidad de diálogo y comprensión de los procesos productivos, permitiendo mayor fluidez en los trabajos de campo, y generando un proceso de corresponsabilidad con el agricultor familiar.

La interacción del Asesor de Microcrédito Rural junto a la comunidad local, así como su capacidad de identificar oportunidades de concesión de crédito para poseedores de pequeños negocios rurales, elaborando propuestas de acuerdo con las necesidades de cada cliente, son habilidades reforzadas durante los cursos de Formación de Asesores de Microcrédito Rural.

### **Principales atribuciones del Asesor de Microcrédito Rural**

- Actuar como agente local de microcrédito rural;
- Mapear y reconocer los agricultores familiares del grupo B del PRONAF de su jurisdicción;
- Promover y divulgar o Agroamigo, a través de conferencias informativas;
- Realizar visitas previas al financiamiento;
- Realizar visitas tras la concesión del financiamiento para verificación de la aplicación de recursos y orientación al agricultor familiar;
- Conducir y orientar la elaboración de propuestas simplificadas de crédito del área rural;
- Conducir y orientar en el estudio de viabilidad económica de pequeños emprendimientos agropecuarios;
- Realizar levantamiento de datos catastrales de clientes;
- Utilizar hojas de cálculo específicas para elaboración de las propuestas simplificadas de crédito;
- Mantener la cartera de crédito con buena salud, manteniendo fuerte proximidad con el cliente; y
- Acompañar el crédito.

El Agroamigo utiliza la metodología desarrollada por el Banco do Nordeste, según la cual los asesores de crédito ejecutan las actividades de orientación, acompañamiento y concesión de crédito, incluyendo la elaboración

de registro de clientes, elaboración de propuestas simplificadas de crédito, acompañamiento y renovación de crédito.

Las otras actividades corrientes del proceso de concesión del crédito: retraso, registro, desembolso, cobranza y otros servicios son de responsabilidad de las Agencias del BNB. Señálese que la atención es realizada de forma colegiada.

Desde el punto de vista de la gestión de recursos humanos, los Asesores de Microcrédito Rural están subordinados al Asesor de Recursos Humanos y al Asesor Administrativo del Instituto Nordeste Ciudadanía, ambos situados en la Coordinación Regional del Instituto Nordeste Ciudadanía en la capital de cada provincia.

### Proceso Metodológico del Agroamigo

El Agroamigo tiene como premisa la actuación centrada en la atención personalizada al cliente, en el crédito orientado y acompañado, en la diversificación de la cartera, en que el plazo concedido, número de cuotas y el valor no sean establecidos de antemano sin acuerdo con la realidad y necesidades de cada emprendimiento. Para tal efecto, fue desarrollada la metodología específica de microcrédito rural, que agrega las especificidades del público objetivo y está compuesta por diversas etapas, a saber:

- **Apertura de Área de Trabajo:** La apertura del área ocurre internamente en la agencia, comprendiendo los procedimientos que anteceden al trabajo en campo del asesor. La agencia debe seleccionar los municipios que en el momento presenten las condiciones más favorables para la implantación del Agroamigo, teniendo como base factores cuantitativos y cualitativos.
- **Mapeo del Mercado:** el mapeo del mercado rural comprende actividades de campo, como visita a los municipios y localidades seleccionadas, contactos con líderes e identificación del público, en especial, el análisis de factores socioeconómicos del municipio elegido para la implantación del Programa.

En esa etapa la formación de parcerías locales (alianzas) es un punto fundamental, pues pueden colaborar con el conocimiento que ya tienen de la región, en el sentido de auxiliar al Asesor de Microcrédito en la evaluación del mercado, ya que poseen experiencia en el área, conocen a los actores locales, los agricultores y las potencialidades de la región. En esta etapa, son definidas las comunidades rurales dentro de los municipios en que el asesor de crédito irá a trabajar.

- **Promoción y Conferencia Informativa:** la promoción y conferencia informativa buscan divulgar el Agroamigo entre su público objetivo, de manera de hacerlo un producto conocido y de gran aceptación, así como, lograr la percepción de la realidad socioeconómica de los clientes y de sus necesidades de crédito.

La conferencia informativa es realizada a través de material informático sistematizado en series, que contiene las condiciones del programa, las actividades financiadas, los documentos necesarios para la concesión del crédito, las obligaciones de los productores y sus derechos. En ese momento, es realizada una explicación de la importancia de que el crédito retorne y de las sanciones en caso de incumplimiento. Es una estrategia de promover la educación financiera del agricultor familiar.

Tras la conferencia informativa, el asesor de crédito realiza visitas previas a los emprendimientos de los clientes que manifiestan interés en la formalización del negocio.

- **Elaboración y Formalización de la Propuesta:** la elaboración de la propuesta Simplificada de Crédito en correspondencia con la actividad financiada, capacidad de generación de ingresos, y la formalización de la propuesta objetiva, documentan las bases de la solicitud del proponente para la evaluación por parte del comité de crédito de la Agencia del Banco do Nordeste y es realizada hablando con el agricultor familiar.

- **Aprobación de la Propuesta de Crédito y Contratación:** la aprobación consiste en la decisión favorable por el Comité de Crédito de la Agencia en atender la propuesta de financiamiento basada en las reglas de la política de Crédito del BNB, considerando: viabilidad técnica de implantación del plan, capacidad de pago, límite de endeudamiento de la familia rural e informaciones censales del cliente.
- **Desembolso del Crédito:** el desembolso de crédito consiste en la disponibilización de los recursos financieros para ser aplicados conforme al cronograma de implementación presentado en el plan de negocios. En esa etapa el papel del Asesor es fortalecer los lazos con el cliente, reafirmando las fechas que el cliente debe honrar su responsabilidad por el crédito recibido y por su correcta aplicación. En esta etapa, se entrega el carnet para el pago del financiamiento, que puede ser efectuado en cualquier banco, y el calendario con la fecha de sus reembolsos.
- **Administración del Crédito:** la administración del crédito tiene como objetivos verificar la adecuada aplicación de los recursos, dar las orientaciones necesarias al cliente y garantizar el retorno de los valores financiados, utilizando principalmente, acciones preventivas como visitas periódicas de acompañamiento y verificación, acompañamiento grupal, participación en eventos locales que posibilitan una mayor proximidad con el cliente y el refuerzo de la imagen del Programa.
- **Renovación del Crédito y Acceso a nuevos Productos Financieros:** consiste, a partir del historial de crédito del cliente, en la renovación del crédito de forma gradual conforme la capacidad de pago del cliente, así como en la oferta de otros productos microfinancieros a los clientes potenciales.

## Programa de Monitoreo del Agroamigo

Creado también como una de las formas de control del Agroamigo, el Programa de Monitoreo tiene como finalidad verificar en campo la operacionalización del Programa, la aplicación correcta de la metodología en difusión, así como el desarrollo de los Asesores de Microcrédito Rural. Específicamente:

- Examinar la conformidad de las prácticas de trabajo de los asesores de microcrédito rural en cuanto a las orientaciones metodológicas;
- Verificar la actuación del asesor junto a la comunidad atendida por él mismo;
- Evaluar la actuación de los asesores junto a los socios (aliados) relacionados en PRONAF;
- Evaluar la calidad de las propuestas simplificadas de crédito elaboradas por los asesores;
- Evaluar aspectos relacionados a la actuación profesional de los asesores de microcrédito rural;
- Sugerir acciones para la corrección de los problemas detectados;
- Verificar “in situ” la realización de las actividades desarrolladas por los asesores;
- Generar informes para su direccionamiento a las áreas del Banco comprometidas con el Programa y al Instituto Nordeste Ciudadanía;
- Visitar clientes, evaluando la efectividad del trabajo realizado por el Agroamigo, posibilitando así el perfeccionamiento del Programa.

Para la realización del proceso de monitoreo son utilizados los procedimientos siguientes:

- Observación: acompañamiento del asesor en su trabajo diario, para observar los procedimientos empleados;
- Entrevista: recolección de las informaciones definidas en el formulario de monitoreo a través de entrevistas a gestores de las agencias, parceros (aliados) del programa, además de una muestra de clientes;
- Análisis de documentos: verificación de las informaciones contenidas en los documentos generados por los asesores, propuestas de crédito, controles, planeamiento y rendición de cuentas.

Cada Unidad deberá ser monitoreada por lo menos dos veces al año. La programación de visitas tendrá como base criterios pre definidos, priorizando aquellas que presentan baja performance, la que incluye los índices de productividad de los Asesores de Microcrédito Rural, incumplimiento y la realización de visitas previas de orientación y verificación.

## **Modelo de Gestión – Agroamigo**

El Programa cuenta actualmente con una estructura específica para la gerencia de diversas actividades, distribuida en áreas del Banco y del Instituto Nordeste Ciudadanía de la forma siguiente:

### *En la Dirección General del BNB*

- Área de Agricultura Familiar, Microfinanzas Rurales y Crédito Fundiario
- Ambiente de Gerenciamiento del PRONAF y Programas de Crédito Fundiario
- Célula de Gestión del Agroamigo (Gerente Ejecutivo y Gerente de Negocios)
- Asesores Técnicos (Instituto Nordeste Ciudadanía - INEC)

### *En la Superintendencia Estadual*

- Célula de Gestión del PRONAF (Gerente Ejecutivo y Gerente Estadual del Agroamigo) (Banco)
- Asesor Administrativo Estadual (INEC)
- Asesora Estadual de RH (INEC)
- Monitor (INEC)

### *En la Agencia*

- Gerente de Soporte a Negocios del PRONAF (Banco)
- Analista Bancario (Banco)
- Asesor de Microcrédito Rural – Agroamigo (INEC)

### *En el Instituto Nordeste Ciudadanía (INEC)*

- Coordinador – Asesores de crédito
- Coordinador – Asesores de Recursos Humanos

No obstante la presente estructura poseer atribuciones bien definidas e informes gerenciales suficientes para la toma de decisión por parte de los actores de todo el proceso, se encuentra en proceso la implantación de las unidades de microfinanzas.

Esas unidades serán conducidas exclusivamente por funcionarios del Instituto Nordeste Ciudadanía con la idea de centralizar en un mismo local la atención de clientes del Agroamigo y Crediamigo, permitiendo la reducción del costo operacional, agilización de los procesos, compartir experiencias y atención más personalizada.

Ese modelo permitirá la liberación de los funcionarios del Banco que están actualmente comprometidos en los diversos procesos, para la realización de otras actividades en la Institución. En el caso del Agroamigo, en las unidades de microfinanzas, se pasaría a contar con:

- Coordinador Estadual del Agroamigo (Banco)
- Coordinador de Unidad del Agroamigo (INEC)
- Asesor Administrativo (INEC)
- Asesores de Crédito (INEC)

## **6. SOCIOS ESTRATÉGICOS EN EL DESARROLLO DEL PROGRAMA AGROAMIGO**

- **GTZ – Cooperación Técnica Alemana para el Desarrollo**

La GTZ-Cooperación Técnica Alemana para el Desarrollo, es una entidad pública de derecho privado, creada en el año 1974, con actuación en 78 países y amplia experiencia en microcrédito y desarrollo local sostenible en países de África y de América Latina. Su participación en el Programa

comprende la capacitación técnica inicial de los asesores de crédito, así como la concesión de consultoría técnica en el modelo de la estructura metodológica del Programa.

- **Instituto Nordeste Ciudadanía**

Es una Organización No Gubernamental, constituida en la forma de OSCIP – Organización Civil de Interés Público, que actúa en la misma área geográfica del Banco. El Instituto Nordeste Ciudadanía es el principal socio (aliado) del Banco en la ejecución del Programa, pues además de contar con la experiencia de operacionalización del programa Crediamigo, el Instituto desarrolla proyectos de inclusión social en comunidades rurales pobres.

La alianza con el Instituto Nordeste Ciudadanía comprende la ejecución operacional del Programa, formalizada a través del Término de la Parcería (alianza) firmada con el Banco. La ejecución del Programa es realizada por funcionarios del Instituto situados en los cargos de Asesores de Microcrédito Rural, Asesores Administrativos, Asesores de Recursos Humanos y Monitores, siendo las directrices básicas del Programa y su operacionalización definidas por el Banco.

El Instituto es responsable por parte del proceso de concesión de crédito a clientes pertenecientes al público objetivo del PRONAF B, comprendiendo la elaboración del registro de clientes, propuestas de crédito, planes de negocios y acompañamiento.

- **Ministerio del Desarrollo Agrario (MDA)**

El Ministerio del Desarrollo Agrario (MDA) tiene una alianza con el Programa a través de la Secretaría de Agricultura Familiar (SAF) y de la Secretaría de Desarrollo Territorial (SDT).

La Secretaría de Agricultura Familiar participa del Programa desde su formulación inicial en la construcción del modelo operacional, comparte el costo para la capacitación de los Asesores de Microcrédito Rural (técnicos agrícolas) y liberación de recursos para adquisición de motos para los asesores de crédito,

además de realizar modificaciones en la regla del programa PRONAF grupo B, para adaptarlas al modelo propuesto.

La Secretaría de Desarrollo Territorial a través del convenio firmado con Ayuntamientos de algunos municipios seleccionados para el Programa, apoyó la adquisición de motocicletas que a través de cesión por Comodato al Instituto Nordeste Ciudadanía posibilita reducir las dificultades de acceso a las comunidades rurales.

## **7. BENEFICIARIOS**

El Programa Agroamigo está direccionado a agricultores familiares con renta bruta anual familiar de hasta R\$5 mil (US\$2,700), que explotan un máximo de 4 módulos rurales y que la mano obrera empleada sea de la familia. Se constituyen como beneficiarios del programa Agroamigo los agricultores familiares del grupo “B” del PRONAF, que trabajan en el sector agropecuario, pesca, extracción, artesanía, ribereños e indígenas que desarrollen actividades productivas en el medio rural.

Para ser cliente del Agroamigo y tener acceso al crédito, es necesario haberse comprobado que es un agricultor familiar, lo cual se hace por medio de la Declaración de Aptitud al PRONAF – DAP - Grupo B, emitida por las entidades acreditadas, que son los sindicatos de productores y las instituciones públicas de asistencia técnica; tener más de 18 años y presentar la documentación necesaria.

En el nordeste de Brasil se estima que existen aproximadamente 1,5 millones de productores clasificados como agricultores familiares del grupo B del PRONAF.

## **8. IMPACTO Y BENEFICIOS ESPERADOS**

El Agroamigo facilita el acceso al crédito a miles de clientes que viven en la zona rural que desarrollan actividades agrícolas y no agrícolas. Además del acceso al crédito, el Agroamigo proporciona a sus clientes el acompañamiento realizado por un asesor de microcrédito rural (profesional especializado), con

la identificación de las necesidades financieras de los clientes de baja renta del microcrédito como herramienta de inclusión social y de generación de renta.

A partir de los servicios financieros ofrecidos por el Agroamigo se espera los impactos y beneficios siguientes:

- Contribuir a la reducción de la pobreza en su área de actuación;
- Aumentar la renta de la población atendida;
- Viabilizar la atención de los más pobres;
- Promover la inclusión de los agricultores familiares a la economía;
- Generar más alimentos para la población brasileña;
- Atender a todos los municipios de actuación del Banco do Nordeste do Brasil en la Región Nordeste;
- Alcanzar la meta de un millón de clientes activos en su cartera;
- Acompañamiento sistemático del financiamiento, generando incumplimiento bajo y cartera rentable;
- Disminuir la dependencia de esos agricultores de los programas sociales del gobierno brasileño; y
- Contribuir a la disminución del éxodo rural y evitar el crecimiento de las grandes ciudades.

### **Premio BNB de Microcrédito – Modalidad Agroamigo**

Teniendo en cuenta la importancia para el Banco do Nordeste de sus Programas de Microfinanzas, en el año 2006, instituyó el Premio BNB de Microcrédito, con el objetivo de reconocer las iniciativas de éxito entre los clientes financiados por el Agroamigo y Crediamigo.

El Premio BNB de Microcrédito ya está en la sexta edición, pero la modalidad Agroamigo fue creada hace 3 años. En ella, el premio es concedido en cada Estado del área de actuación del BNB a clientes activos que desarrollan emprendimientos y se destacan en los sectores: agropecuario, agroindustrial y no agropecuario en el medio rural (comercio, servicios y artesanía).

En la selección de los emprendimientos son observados los aspectos de evolución de las ventas, cantidad de personas involucradas en el negocio,

mejora del negocio, aspectos ambientales, evolución de la renta y nivel de tecnología empleada en el emprendimiento. Además de eso, que estén en situación normal en términos de aplicación de crédito y de cumplimiento.

A los clientes ganadores se les otorga una certificación, un trofeo y un Premio en moneda corriente nacional por el valor de R\$1.000 (unos US\$540).

## **9. RESULTADOS ALCANZADOS POR EL AGROAMIGO**

El Banco del Nordeste del Brasil actúa en la Región Nordeste, en el norte de Minas Gerais (incluyendo los Valles del Mucuri y del Jequitinhonha) y el norte del Espírito Santo, atendiendo 1.989 municipios. Hoy ya cuenta con 1.317 municipios atendidos por el Agroamigo en el área de actuación del Banco, con la ubicación de 572 Asesores de Microcrédito Rural por parte del Instituto Nordeste Ciudadanía, OSCIP aliada del Banco en el programa, distribuidos en 158 agencias del Banco.

La cartera del Agroamigo viene creciendo gradualmente. En el año 2005 fueron contratadas 18.088 operaciones por el valor de R\$17.5 millones (US\$9.4 millones), en el año 2008 fueron contratadas 182.947 operaciones por el valor de R\$ 253.344 mil (US\$137 millones). Considerando el período de 2005 hasta febrero de 2009, el BNB ya contrató más de 567 mil operaciones, por el monto de casi R\$730 millones (US\$395 millones).

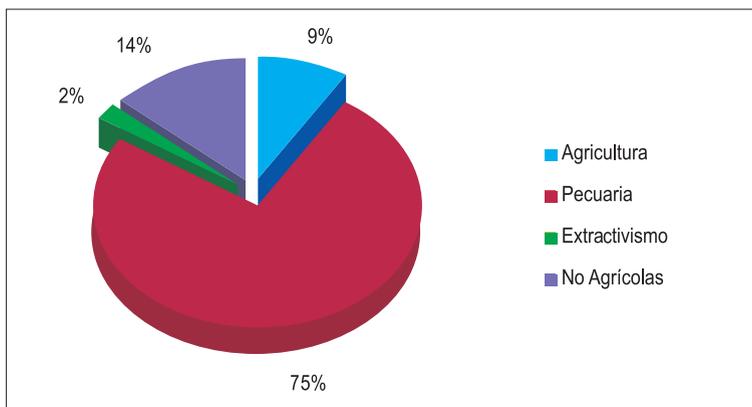
El saldo deudor de las operaciones del programa, en la posición febrero de 2009, era de R\$384,5 millones (US\$208 millones). Si consideramos que el programa ya contrató US\$395 millones, se puede registrar que ya fueron reembolsados cerca de R\$345 millones (US\$187 millones), recursos estos que son reaplicados en el programa, expandiendo la atención a los agricultores familiares de la región por medio del Agroamigo. En la búsqueda de alcanzar ese objetivo, el BNB estima contratar 710 mil operaciones en el período enero de 2009 hasta julio de 2010, comprometiendo recursos del orden del R\$1 billón (US\$540 millones).

El incumplimiento del programa desde su inicio es de sólo 2,44%, siendo que el incumplimiento de la cartera activa es de sólo 4,5%, muy bajo

si se compara al mismo tiempo con el incumplimiento de los agricultores familiares del grupo B cuando son atendidos en la forma tradicional que es de aproximadamente 50%, aún más considerándose el público objetivo, esto es, los agricultores familiares que viven en situación de extrema pobreza y que jamás tuvieron acceso al crédito, especialmente crédito bancario, contribuyendo también el programa al el proceso de inclusión social.

El monto acumulado de las contrataciones del Agroamigo hasta febrero del año 2009, en lo que se refiere a la cantidad de operaciones, está distribuido en los sectores siguientes: agricultura, pecuaria, extracción y actividades no agropecuarias desarrolladas en el medio rural, conforme se observa en el gráfico N°1. Se observa una gran cantidad de operaciones en la actividad pecuaria, justificada por la tradición regional, destacando el crecimiento de las actividades no agropecuarias.

**Gráfico No.1**  
**AGROAMIGO – Por Sector de Actividad**

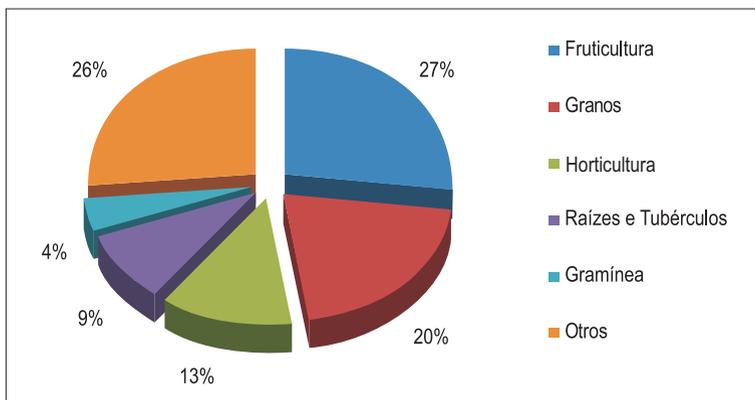


## Distribución Por Sector

- **Agricultura**

El sector de agricultura, que representa el 9% del total de operaciones del Agroamigo, presenta una diversificación acentuada dentro del sector (véase gráfico N°2), destacándose las actividades de mayor valor agregado, por ejemplo, la oleicultura y fruticultura, que refuerza la estrategia adoptada por el programa a través del asesor de crédito, esto es, buscar atender actividades con mayor capacidad de generación de renta para el agricultor familiar, disminuyendo su dependencia de la producción de granos.

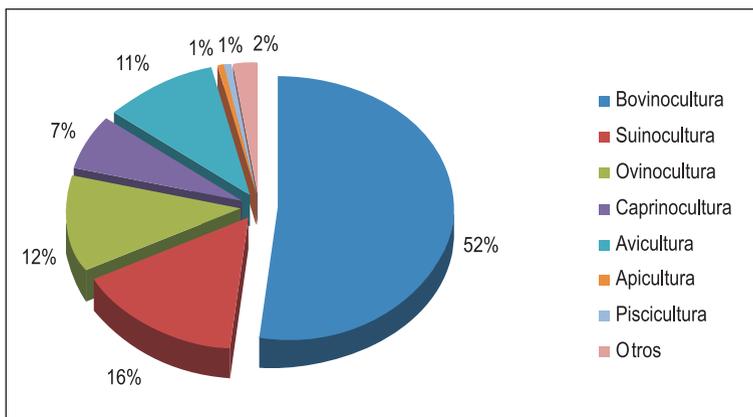
**Gráfico No.2**  
**AGROAMIGO - Agricultura**



- **Ganadería**

El sector ganadero representa el 75% del total de operaciones del Agroamigo, con una concentración mayor en la actividad de bovinocultura de corte y leche (52%), esto debido a que son actividades ampliamente explotadas en la Región Nordeste. También se observa un proceso de diversificación en otras actividades como ovinocaprinocultura, porcinoicultura, avicultura, apicultura y piscicultura, como se observa en el gráfico No.3.

**Gráfico No.3**  
**AGROAMIGO - Ganadería**

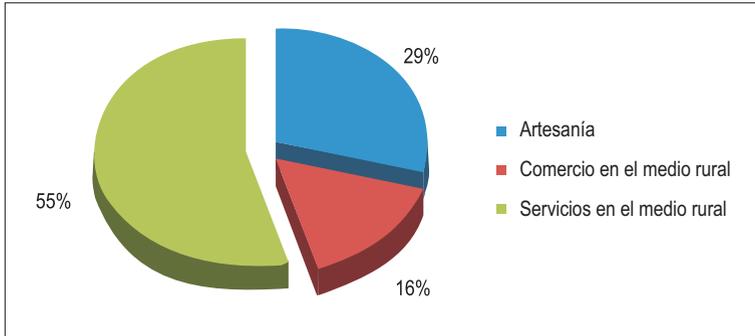


- **Actividades No Ganaderas**

El programa Agroamigo, tras cuatro años de existencia, viene aumentando su apoyo a las actividades no agroganaderas desarrolladas en el medio rural, de modo que la importancia de la explotación de estas actividades que presentan un carácter complementario a las actividades agroganaderas, y que tienen por finalidad utilizar el trabajo de la mujer, además de contribuir para la mejora de renta de la familia.

El sector no agrícola representa el 14% del total de operaciones del Agroamigo, de las cuales el 55% fueron en el sector de servicios en el medio rural y el restante 45% distribuido entre artesanía y comercio en el medio rural. Véase el gráfico No.4.

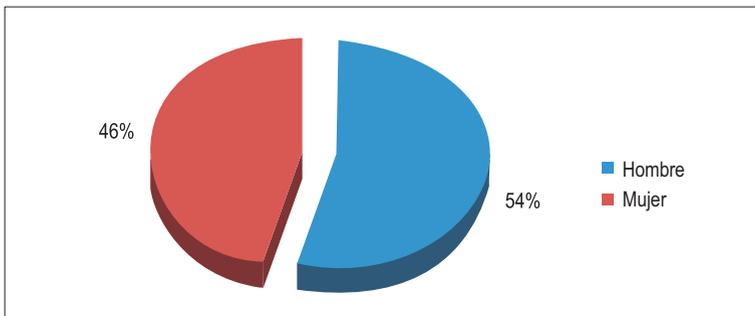
**Gráfico No.4**  
**AGRAOMIGO – Actividad No Agrícolas**



### Distribución de la Cartera Por Género

El gráfico No.5, presenta el perfil de distribución de la cartera del Agroamigo por género, mostrando un cuadro homogéneo de atención a hombres y mujeres.

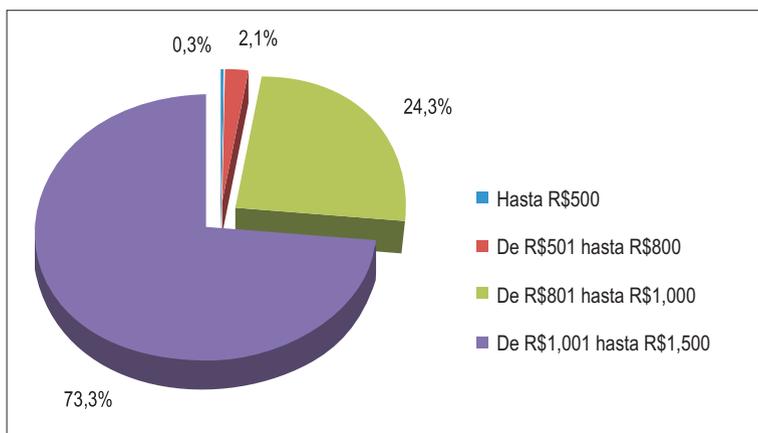
**Gráfico No.5**  
**AGROAMIGO – Por Género**



## Distribución de la Cartera por Rango de Valor Financiado

Una de las premisas de atención al agricultor familiar a través del Agroamigo es la concesión del crédito de forma gradual y sucesiva, dentro de un proceso de educación financiera. Se observa que tal proceso está siendo seguido, conforme se observa en el gráfico N<sup>o</sup>6, dado que los valores contratados por rango de valores se presentan bastante diversificados.

**Gráfico No.6**  
**AGROAMIGO- Por Rango de Valor**

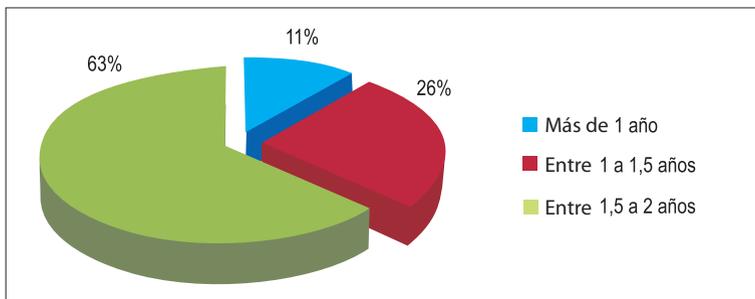


## Distribución de la Cartera Por Rango de Plazo

Uno de los objetivos del programa Agroamigo es la concesión de financiamiento de forma gradual y sucesiva, en el que el plazo tiene que ser adecuado a la actividad desarrollada por el agricultor familiar. En ese sentido, aunque el programa posibilite plazos de hasta dos años, se puede observar según el gráfico No.7, que existe una gran diversidad en relación al plazo, lo que demuestra que una de las premisas del programa, que es la orientación para el crédito, está siendo puesta en práctica por el asesor de crédito.

Cabe informar, que en el modelo tradicional de operacionalización del PRONAF B ese plazo normalmente es estandarizado y siempre es de dos años.

**Gráfico No.7**  
**AGROAMIGO – Por Rango de Plazo**



### Agroamigo y el PRONAF B Tradicional

El público del Agroamigo es el agricultor familiar del Grupo B, el cual anteriormente a la operacionalización del Agroamigo tenía sus propuestas de crédito elaboradas de forma masiva y sin acompañamiento por empresas de asistencia técnica, lo que llamamos de Pronaf B tradicional. Actualmente, el Banco do Nordeste sigue atendiendo al público del Grupo B de las dos formas mencionadas, en virtud de que el Agroamigo aún está en expansión, pues viene creciendo año tras año, tal como se muestra en el cuadro No.1.

**Cuadro No.1: PRONAF B – Contrataciones al Año**  
**Valores en R\$ mil**

AÑO	AGROAMIGO		PRONAF B TRADICIONAL	
	Cantidad	Valor	Cantidad	Valor
2005	18.088	17.453,08	413.786	412.292,88
2006	138.442	150.550,68	407.519	441.099,20
2007	192.736	259.514,21	229.182	330.125,26
2008	182.947	253.343,52	105.326	154.546,23
2009 (*)	34.805	48.627,38	5.301	7.816,27

(\*) Hasta febrero / T.C.(US\$): 1.85 reales

Observando también, en el cuadro No.2, el desempeño de la cartera del público B del PRONAF en relación al incumplimiento, comparado con el Agroamigo y el PRONAF B tradicional, se observa que el incumplimiento en el Agroamigo es muy inferior.

**Cuadro No.2: PRONAF B – Saldo e Incumplimiento**  
**Posición: Febrero/2009**

SALDO EN RETRASO		% INCUMPLIMIENTO	
Agroamigo	Pronaf B tradicional	Agroamigo	Pronaf B tradicional
R\$ 17.779,7 mil	R\$ 351.245,6 mil	4,62%	50,87%

Debe destacarse que si se considera el retraso del Agroamigo comparando el monto ya contratado por el citado Programa, se puede inferir que a febrero de 2009, el incumplimiento del Agroamigo desde su creación es de sólo 2,44%.

## 10. CONCLUSIÓN

El Banco do Nordeste, como institución financiera pública, tiene una creciente preocupación en cumplir con su papel de forma ágil y selectiva, contribuyendo de forma decisiva para la superación de los obstáculos y el logro de una calidad de vida compatible con los recursos, potencialidades y oportunidades de la Región.

El apoyo a la agricultura familiar a través del Programa Nacional de Fortalecimiento de la Agricultura Familiar (PRONAF), se inserta en ese contexto, constituyéndose, a nivel de Gobierno, en una política pública que tiene como objetivo la generación de empleo y renta en el campo, y la mejora de la calidad de vida de las familias rurales.

Entre los segmentos del PRONAF, el Grupo B se destaca por la situación de pobreza extrema y alcanza, solamente en el Nordeste de Brasil, a alrededor de 1,5 millones de familias.

Con el objetivo de atender mejor a ese segmento, el Banco do Nordeste do Brasil desarrolló, en parceria (alianza) con el Ministerio del Desarrollo

Agrario y con la OSCIP Instituto Nordeste Ciudadanía (INEC), el programa Agroamigo, que se constituye en un modelo de crédito orientado y acompañado para el medio rural, ante la constatación de que la práctica de financiamientos para ese público en el modelo tradicional se mostró inadecuada y teniendo como resultados: elevados índices de incumplimiento, desvíos en la aplicación de los créditos, desarrollo de la cultura del no pago y poca efectividad en el cambio de escenario en relación a las familias atendidas.

El Agroamigo se establece entonces dentro de esa realidad, como una alternativa para el otorgamiento de crédito de forma sostenible, teniendo por objetivo mayor contribuir al desarrollo de la agricultura familiar en el área de actuación del Banco do Nordeste, mediante la concesión de microcrédito rural productivo orientado y acompañado para la generación de empleo y renta y la mejora de la calidad de vida de las familias beneficiadas, además de evitarse el éxodo rural y viabilizar un proceso de inclusión social.

La creación del Programa surgió como una estrategia de ampliación de las condiciones de atención a los agricultores familiares, con la adopción de una metodología que propicia una atención personalizada a los clientes, con orientación y acompañamiento para el crédito, buscando así mejores resultados en el apoyo a la agricultura familiar y en las prácticas operacionales de la institución.

Es ésta pues una propuesta innovadora en el contexto del país en el campo del microcrédito rural, presentando distinciones en relación a las demás políticas públicas enfocadas en la atención del sector productivo rural, y en especial al agricultor familiar, a través del cual se han obtenido resultados diferenciados en los 1.317 municipios atendidos, cantidad de familias atendidas, pues ya fueron contratadas 567 mil operaciones y cuyo monto de recursos comprometidos es del orden de los R\$730 millones (US\$395 millones). Además, el Agroamigo presenta incumplimiento de sólo 2,44%, pero si considera los valores actuales en retraso en relación al volumen total contratado es de 4,6% considerándose los valores en retraso en relación a la cartera activa actual, el que se configura, por ese aspecto, en un caso exitoso, al considerarse que el incumplimiento del PRONAF B tradicional es del orden de 50% todavía.

Actualmente el Agroamigo ya es el mayor programa de microfinanzas rurales del Brasil, cuyo modelo ya está siendo recomendado por el Ministerio del Desarrollo Agrario para otras regiones del País, por ejemplo en la Región Norte, donde el Banco da Amazonia ya está incorporándolo como modelo a ser trabajado con la orientación del BNB en esta etapa inicial.

De esa forma, entendemos que el modelo de microcrédito rural orientado y acompañado – Agroamigo, desarrollado por el BNB, puede perfectamente ser utilizado en otras regiones del País y hasta en otros países de América Latina y del Caribe, pero adaptado a la realidad y las peculiaridades de cada país.

## **11. RECOMENDACIONES Y SUGERENCIAS PARA REPLICARLO EN OTRAS INSTITUCIONES FINANCIERAS DE DESARROLLO**

El Agroamigo empieza a destacar y deberá ser recomendado por el Gobierno Brasileño como el modelo a seguir por otras instituciones debido a los resultados que están siendo alcanzados, al reconocimiento de su eficacia, aplicabilidad y alcance social.

El Ministerio del Desarrollo Agrario (MDA) ya anunció que va a adoptar el Agroamigo como política de financiamiento para todos los agricultores que hagan parte de este perfil en el PRONAF B.

También se ha hecho un acuerdo de cooperación técnica entre el BNB, el Banco de Amazonia (BASA) y el Instituto Nordeste Ciudadanía (INEC) para la operacionalización del microcrédito rural en el norte de Brasil. Por medio de esta parceria (alianza) el Banco enseñara la metodología del Agroamigo, capacitará asesores de crédito e instituciones comprometidas en el proceso y acompañará la ejecución del proyecto piloto a ser desarrollado en el área de actuación del BASA.

Además de eso, representantes de los gobiernos de Timor Oriental, Angola y Cabo Verde, Mozambique y África del Sur visitaron el Banco para conocer la experiencia del Agroamigo y se mostraron bastante interesados con la iniciativa.

ALIDE también publicó un libro denominado Microcrédito En El Banco del Nordeste del Brasil: Casos de Crediamigo y Agroamigo, que detalla toda la experiencia del Banco del Nordeste en el ámbito del Microcrédito Rural y Urbano.

Finalmente, entendemos que ese modelo de microcrédito, desarrollado especialmente para el medio rural, puede ser perfectamente utilizado en otros países de América Latina y Caribe, obviamente adecuándose a las condiciones y peculiaridades de cada País, en el que el BNB, como miembro de ALIDE se pone a la disposición para contribuir con orientación y enseñanza de la metodología actualmente utilizada en el Agroamigo.

## ANEXO

### POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS DEL AGROAMIGO

Son atribuciones del Instituto Nordeste Ciudadanía, el reclutamiento, selección, contratación y capacitación de parte del personal necesario para el desarrollo del Agroamigo.

En ese sentido fue necesaria la creación de varias funciones que posibilitan el desarrollo de la metodología del Programa: Asesores de Recursos Humanos Estaduales; Asesores Administrativos Estaduales; Asesores de Microcrédito Rurales; Monitores Estaduales y Asesores Técnicos y Coordinadores (SED).

#### **Proceso de Selección**

El reclutamiento se realiza a través de la difusión de avisos en las escuelas, radios, periódicos locales y en el Sistema Nacional de Empleos (SINE), donde se informa el perfil de los candidatos y la fecha de la selección.

La selección del personal comienza con el análisis de currículos a la luz del perfil de las características establecidas para cada función.

Los candidatos que obtuvieron aprobación en el análisis curricular, participan de la etapa siguiente del proceso de selección, que consta de la aplicación de dinámicas grupales y entrevistas, para que sea elegido el candidato más adecuado para la plaza.

#### **Acompañamiento del Equipo de Asesores del Agroamigo**

El trabajo del Asesor de Recursos Humanos no termina con el proceso de selección, pues la formación de los asesores es permanente y depende del acompañamiento e intervención para la mejora del desempeño profesional.

En el período de prueba para experiencia (3 meses), el trabajo del Asesor de Recursos Humanos es fundamental: acompañando (a la distancia), dando feedback, evaluando el desempeño de los nuevos funcionarios y haciendo

ajustes para al finalizar hacer una evaluación definitiva para la permanencia de este nuevo funcionario. Así, sigue bajo el modelo de acompañamiento de los funcionarios Agroamigo.

### **Acompañamiento del Contrato de Experiencia (periodo: 0 a 3 meses)**

Cada nuevo Asesor pasa por un período de prueba (3 meses) para la evaluación y validación del perfil antes de pasar a ser funcionario efectivo. En esta etapa el asesor:

- Observa y vivencia las etapas de la Metodología Agroamigo;
- Participa inmediatamente del Curso de Formación de Asesores (120 hrs/año);
- Realiza la evaluación de conocimientos sobre los contenidos del Agroamigo;
- Al regresar del Curso de Formación, acompaña durante un mes a un asesor de la agencia, de modo que pueda observar y vivenciar las etapas de la metodología del Agroamigo.
- Es observado para su evaluación de comportamiento por parte del facilitador durante el curso de Formación, del Gestor y por Recursos Humanos. En ella son percibidos aspectos relacionados a actitudes y postura profesional de los Asesores.

Al final de esta etapa, los nuevos asesores pasarán a ser parte del grupo de funcionarios con un contrato por tiempo indeterminado.

## **Acompañamiento de los Asesores de Microcrédito Rural (Período: Permanente)**

- **Acompañamiento a la Distancia**

El Asesor de Recursos Humanos y el Asesor Administrativo Estadual acompañan sistemáticamente (a la distancia) al equipo de Asesores de Microcrédito Rural asignados en las unidades Agroamigo utilizándose para ello los informes de desempeño y de monitoreo, e-mails y llamadas telefónicas.

En los trabajos de acompañamiento a distancia el equipo de la Coordinación Estadual analiza los indicadores de productividad, incumplimiento, acompañamiento y costos, además de mantener contacto con los equipos, oyendo, orientando, aprobando y redireccionando acciones, dando feedback y creando agendas de compromisos que también serán acompañadas en las vistas a las unidades.

El modelo de acompañamiento de los Asesores Agroamigo tiene como objetivo el reconocimiento, la mejora del desempeño y el alcance de los resultados previstos por el Programa.

- **Acompañamiento Presencial**

En visitas conjuntas o por separado a las unidades Agroamigo, el Asesor de Recursos Humanos y/o el Asesor Administrativo Estadual acompañan el equipo de Asesores de Microcrédito Rural para mayor efectividad de los trabajos.

Tras la visita son registrados los principales puntos observados en las unidades y agenda de compromisos generada, que posteriormente es acompañada o supervisada a distancia.

## **Capacitación en el Agroamigo**

El Instituto Nordeste Ciudadanía, en parceria (alianza) con el BNB, asiste en el planeamiento y sistematización orientada a los funcionarios para la

operacionalización del Agroamigo de acuerdo con las definiciones estratégicas del Programa.

Anualmente se elabora un plan de capacitación que busca asegurar la calidad en la ejecución de los resultados proyectados, a partir de la oferta permanente de entrenamientos en diversos formatos. El levantamiento de demandas de capacitación es definido de acuerdo con los pre-requisitos de los entrenamientos internos y en el perfil de capacidades para cada función, los cuales fueron definidos por la Administración del Instituto Nordeste Ciudadanía y el BNB.

### **Tipos de Entrenamientos**

- Internos: eventos promovidos y realizados constantemente por el INEC, aplicados para formación profesional y educación continua con objetivo en el resultado del trabajo. Pueden ser operacionalizados mediante cursos presenciales, entrenamientos en servicio, conferencias, seminarios, encuentros, charlas, foros, etc.
- Externos: son eventuales y atienden a alguna necesidad específica. Siempre guardan correlación directa con las actividades desarrolladas y de interés estratégico, es promovido y realizado por instituciones externas.

### **Planeamiento de Entrenamientos Internos**

- **Formación y actualización de instructores**

Capacitar y actualizar a los Instructores sobre contenidos conceptuales de microfinanzas, metodología e instrumental de trabajo de los productos del Agroamigo, metodología de enseñanza aprendizaje, didáctica, uso de instrumentales y materiales de apoyo, actitud educadora; con la finalidad de capacitar para el ejercicio de instructor en entrenamientos internos del Agroamigo.

- **Formación de Asesores en Microcrédito Rural – Agroamigo**

Capacitar a los funcionarios del Instituto Nordeste Ciudadanía sobre la política de crédito, el proceso metodológico, elaboración y análisis de la viabilidad de proyectos y la venta de productos de microfinanzas utilizados por el Agroamigo. Se orienta a los funcionarios recién llegados en el Instituto Nordeste Ciudadanía para actuar en el Programa Agroamigo. La carga horaria es de 120 hrs/año.

- **Cursos Temáticos**

Entrenamientos direccionados con carga horaria de hasta 16 hrs/año, que buscan trabajar temas específicos y de acuerdo con las necesidades emergentes.

- **Curso de Asesores Administrativos Estadales - Agroamigo**

Capacitación en gestión, direccionados a liderazgo, gestión de personas y procesos del Agroamigo, orientar direccionamientos estratégicos del Agroamigo, garantizar la calidad y la estandarización de los procesos y procedimientos, así como acompañar en el cumplimiento de las metas.

- **Curso de Formación y Actualización en Recursos Humanos**

Capacitar y actualizar Asesores de Recursos Humanos sobre conceptos, procedimientos e instrumental en gestión de recursos humanos, esto es, reclutamiento y selección, proceso de admisión, remuneración, evaluación de desempeño, entrenamiento y desarrollo, empresas prestadoras de beneficios, entre otras.

- **Curso de Formación y Actualización de Monitores**

Instruir y actualizar Asesores Técnicos en Monitoreo sobre los procedimientos de control en concesión de crédito, controles administrativos, metodología del Agroamigo, manejo de sistema e instrumental de trabajo, y procedimientos de orientación a los equipos.

- **Encuentro del Equipo de Asesores Administrativos Estadales**

Evento para la actualización de los Asesores Administrativos Estadales, con la finalidad de orientar los direccionamientos estratégicos del Agroamigo, asegurar la calidad y la estandarización de los procesos y procedimientos, así como acompañar el cumplimiento de las metas y compartir mejores prácticas en las estrategias utilizadas en el Programa Agroamigo.

- **Encuentro del Equipo de Asesores del Agroamigo**

Evento de periodicidad semestral para la actualización de los Asesores de Crédito Rural con la finalidad de identificar dificultades, garantizar la calidad y la estandarización de los procesos y procedimientos, acompañar las estrategias y metas definidas, y motivar al equipo para el alcance de los resultados del Programa Agroamigo.

## **Política de Remuneración**

Todos los colaboradores del Agroamigo tienen derecho a plan de salud integral, plan odontológico, auxilio canasta básica y alimentación, seguro de vida, seguridad social privada, guardería, capacitación profesional, entre otros beneficios ofrecidos.

Los colaboradores responsables directa e indirectamente por la administración de carteras de crédito, Asesores de Microcrédito Rural y Asesores Administrativos Estadales, además de la remuneración mensual fija, reciben como incentivo una remuneración diferenciada, compuesta por una parte llamada situacional y otra variable. Esa diferenciación salarial ocurre con la finalidad de reconocer y recompensar el desempeño de esos colaboradores.

La remuneración situacional concede aumentos en la composición del sueldo considerando la cantidad de operaciones de la cartera. Los niveles que son utilizados como parámetros van del I al IV, de acuerdo con el tamaño de la cartera de crédito que administra.

La remuneración variable es otro diferencial por la responsabilidad de administración de la cartera. Para su cálculo se utilizan dos indicadores: Número de contrataciones e incumplimientos. Siendo atribuido un peso mayor al indicador incumplimientos (peso 2).

Para ser considerado apto para recibir la remuneración variable (RV), el Asesor necesita tener más de 18 meses de haber ingresado a trabajar en el Programa y haber constituido una cartera de por lo menos 840 operaciones.

- **Indicador de Productividad**

Las operaciones activas son la suma de las operaciones de crédito activas realizadas por el Asesor de Microcrédito Rural junto al Agroamigo, en relación a la meta mensual prevista (50 operaciones/mes). Limitada a una cartera máxima de 1.200 operaciones activas, a ser constituida en un plazo de 24 meses.

Rangos	Desempeño en Relación al Cumplimiento de la Meta	Factor Multiplicador
Rango A	Arriba de 90% de cumplimiento de la meta	1,0
Rango B	A partir de 70% y debajo de 90% de cumplimiento de la meta	0,7
Rango C	A partir de 50% y debajo de 70% de cumplimiento de la meta	0,4
Rango D	debajo de 50% de cumplimiento de la meta	0,0

- **Indicador de Incumplimientos**

El incumplimiento es calculado por el saldo en retraso, dividido por el saldo deudor total de la cartera de crédito del Asesor de Crédito Rural – Agroamigo.

Rangos	Porcentajes de Incumplimientos	Factor Multiplicador
Rango A	De 0% a 2%	1,0
Rango B	Arriba 2% a 3%	0,7
Rango C	Arriba de 3% a 4%	0,4
Rango D	Arriba de 4%	0,0

- **Fórmula para el Cálculo de la Remuneración Variable**

$$RV = \frac{(\text{Op. Contratadas/meta} \times \text{Factor Mult. Cont.} \times \text{Vr. Ref.})}{3} + \frac{[(\text{Factor Mult. Incumplimientos} \times \text{Vr. Ref.}) \times 2]}{3}$$

## **Premiamigo – Estrategia de Incentivo para el Alcance de las Metas**

Entre las estrategias utilizadas para incentivar el equipo de Agroamigo a alcanzar las metas estipuladas en el Acuerdo de Parcería (alianza) celebrada entre el BNB y el INEC, fue estipulado en el año 2008, el PremiAMIGO, sistema de premiación anual para los asesores de las Unidades clasificadas con el mejor desempeño global, medido en función de dos tipos de resultados, demostrados en tres modalidades:

- **Gala “relámpago” por reducción del incumplimiento:** son elegidas las Unidades del Agroamigo con mejor resultado en la reducción inmediata del incumplimiento (mora), en el período de marzo a julio. En total son 5 Unidades cuyos asesores son galardonados teniendo como base los tipos de mercado en que el Banco actúa M1, M2, M3, M4 e M5. Para que sean contempladas las unidades deben reducir el incumplimiento (mora) por lo menos en 50%.
- **Gala para el asesor de crédito con el mejor desempeño global:** la campaña de gala por mayor desempeño global busca incentivar el alcance de las metas estipuladas por el Programa, productividad, incumplimiento y acompañamiento, siendo galardonado un asesor de crédito rural por Estado, en total 10 asesores galardonados. Invariablemente aquellos Asesores de Microcrédito Rural que mantuvieron la mejor performance a lo largo del año.
- **Gala para el mayor índice de reducción del incumplimiento:** Reconoce e incentiva el trabajo de recuperación de crédito en la cartera del asesor. Se galardona un asesor por Estado, en total 10 asesores galardonados. Invariablemente aquellos que obtuvieron el mayor porcentaje de reducción de incumplimiento.

**II. PROGRAMA DE CADENAS  
PRODUCTIVAS  
NACIONAL FINANCIERA S.N.C.  
(NAFIN), MÉXICO**



## **PROGRAMA DE CADENAS PRODUCTIVAS**

### **1. PRESENTACIÓN DE LA INSTITUCIÓN**

#### **1.1 Semblanza Histórica**

Nacional Financiera está concebida desde su origen como un operador fundamental para la instrumentación de las políticas económicas del Gobierno Mexicano, principalmente en todos los temas relacionados con el desarrollo económico del país desde el 2 de julio de 1934, fecha en que se funda la Institución.

La Institución, a lo largo de sus más de 70 años se ha transformado para atender las necesidades cambiantes de sus clientes: las pequeñas y medianas empresas del País. Los importantes cambios que la historia reciente de México registra y que han afectado tanto a la sociedad como a las Instituciones Federales han estado estrechamente vinculados con el rumbo estratégico de Nacional Financiera.

El nuevo siglo trae aires de renovación a la sociedad mexicana que inicia el año 2000 con un nuevo gobierno y una esperanza de cambio que permea en todos los ámbitos de la vida nacional. Es en este período, cuando se da un importante giro en la conducción de la institución. Este cambio, es conocido como “estrategia de transformación institucional” ha sido el eje que hace de

Nacional Financiera una Institución líder en todo el gobierno federal por el equilibrio que ha conseguido entre la consecución de sus metas, la satisfacción de las necesidades de sus clientes, dar certidumbre financiera, operativa y jurídica a la institución y sobre todo, el compromiso ineludible de brindar a sus trabajadores y a la sociedad, bienestar y desarrollo a través de una clara política de compromiso social que sobrepasa la propia razón de ser de la Institución.

Lograr lo anterior no ha sido una tarea sencilla, sin embargo, el compromiso de todos los niveles de la organización ha sido fundamental para lograr, mantener y mejorar constantemente esta transformación institucional; la misma que está basada en seis Principios Organizacionales: liderazgo compartido, compromiso de grupo de trabajo guiado por valores compartidos, diseño de productos acordes a las necesidades del cliente, empaquetamiento de productos, innovación tecnológica y reingeniería de procesos.

Con productos innovadores, procesos y funciones claramente delineadas, con la consolidación de sus áreas clave de negocio y sobre todo, con un liderazgo firme y un gran equipo de trabajo conformado por todos los que forman parte de la Institución. Nacional Financiera es una institución viable, financieramente sana, que opera bajo las mejores prácticas bancarias a nivel mundial, y que se erige como un ejemplo de banca de desarrollo moderna y de vanguardia, lo que la consolida como el principal impulsor de la pequeña y mediana empresa de nuestro país: nuestros clientes.

## 1.2 ¿Quiénes Somos y Qué Hacemos?

Nacional Financiera es una Sociedad Nacional de Crédito, cuya misión es fomentar el desarrollo de la pequeña y mediana empresa, proporcionando financiamiento, capacitación y asistencia técnica, así como promover el desarrollo del mercado financiero, con el fin de impulsar el crecimiento y la creación de empleos para el país. Es una Institución Financiera de Desarrollo de carácter público. La principal forma de operación de Nacional Financiera es el otorgamiento de crédito fungiendo como banca de segundo piso para fomentar el desarrollo del país y la industria en general, y de las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) en particular. Este financiamiento típicamente es distribuido a través de la red de intermediarios financieros bancarios y no bancarios.

Es importante mencionar que Nacional Financiera forma parte de sistema financiero mexicano y particularmente de la Banca de Desarrollo del Gobierno Federal, el mismo que se compone de diversas instituciones públicas enfocadas al desarrollo del país, cada una de ellas en un sector de atención (mercado objetivo) claramente definido en el Plan Nacional de Desarrollo del Gobierno Federal. Lo anterior implica una clara delimitación de los sectores de clientes que por mandato les corresponde atender.

NAFIN atiende primordialmente una necesidad específica que no está cubierta completamente por la banca comercial para contribuir al desarrollo del país, es decir, atiende las necesidades de las micro, pequeñas y medianas empresas del país, sector empresarial que tradicionalmente no es sujeto de crédito, atendiendo a sectores y regiones que no son apoyadas. Esto, es en sí, la “razón de ser” de Nacional Financiera.

### **1.3 Oferta Adicional de Productos y Servicios Enfocados al Cumplimiento de la Misión Institucional**

Adicionalmente Nacional Financiera opera en los mercados de cambios, capitales, dinero y sus derivados, contribuyendo al fortalecimiento de los mercados financieros y su desarrollo. Su participación en los mercados también busca apoyar a pequeñas y medianas empresas para que operen en el mercado bursátil. Nacional Financiera tiene así una mayor penetración en el sistema financiero y desempeña un papel preponderante para cumplir con su mandato de impulsar la economía nacional; ya que fomenta el ahorro a través de 22 fondos de inversión, captando durante el año 2008 más de \$15,708 millones (US\$1,020 millones).

Otra actividad de la Institución es la fiduciaria. Desde el año 1953, el propósito de la misma es el de constituir y administrar fondos públicos o privados relacionados al fomento del desarrollo del país. El patrimonio total administrado de fideicomisos y mandatos al cierre del año 2008, registró la cifra de \$571,691 millones (US\$37,120 millones)

Adicionalmente mediante programas innovadores, fomenta la creación de nuevas empresas, mediante el Programa de Emprendedores, donde vincula los proyectos con los inversionistas que desean apoyar dichos proyectos, con este mecanismo atiende a sus clientes potenciales, las futuras empresas del país (durante el año 2007 revisaron más de 1,099 proyectos y se han apoyado 20).

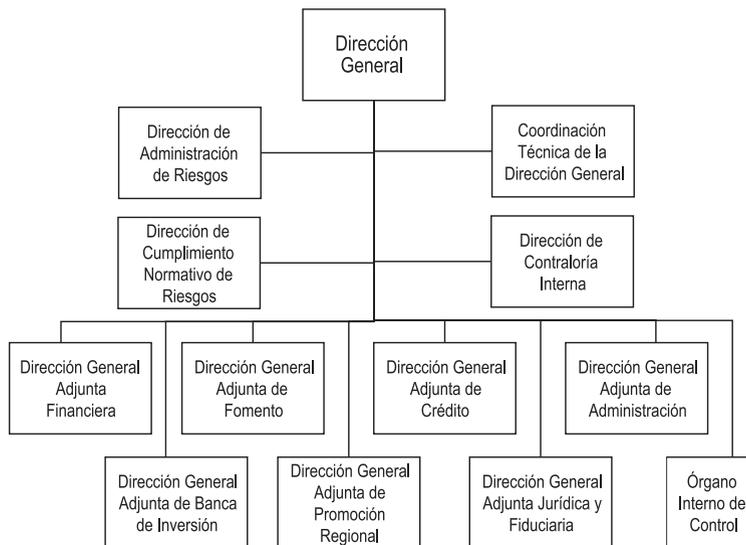
#### **1.4 ¿Cómo Están Organizados?**

La Institución está conformada actualmente por 1,049 empleados, de los cuales 41% son mujeres y 59% hombres, una tercera parte de ellos son sindicalizados. La antigüedad promedio se encuentra en 14 años y la edad promedio es de 43 años, mientras que el nivel educacional promedio es de licenciatura, hecho que los distingue del resto de la Administración Pública Federal en México.

Las relaciones entre el personal y la Institución están reguladas por las Condiciones Generales de Trabajo; además la Institución tiene un Sindicato Único de Trabajadores de Nacional Financiera al cual están afiliados un 1/3 del personal. Las relaciones entre el sindicato y la institución se dan en un marco de convivencia armónica y respetuosa. Esta relación ha generado logros muy importantes tanto para la empresa, el sindicato, los trabajadores y la comunidad en general, ya que ha sido la primera Institución del gobierno federal que ha solucionado a futuro la viabilidad financiera de la institución al cambiar exitosamente su plan de pensiones en el año 2006 (actualmente el fondo de pensiones se encuentra con una cobertura del 105%).

Dada la naturaleza de la Institución, existen una cantidad muy importante de proveedores externos. Todos ellos han sido contratados de acuerdo a los lineamientos y políticas descritas en la “Ley de adquisiciones, arrendamientos y servicios del sector público”; la misma que rige los tiempos, formas y métodos de contratación de los productos y servicios de las dependencias y entidades del Gobierno Federal. Por tal razón, las relaciones con los proveedores se rigen exclusivamente a lo señalado dentro de dicha ley, por lo que legalmente no pueden directamente interactuar con los proveedores más allá de lo que legalmente se haya pactado. Sin embargo, esta limitación legal

ha sido una oportunidad más para demostrar su compromiso de legalidad y transparencia con la sociedad, ya que los procesos de licitación están apegados completamente a la normatividad aplicable.

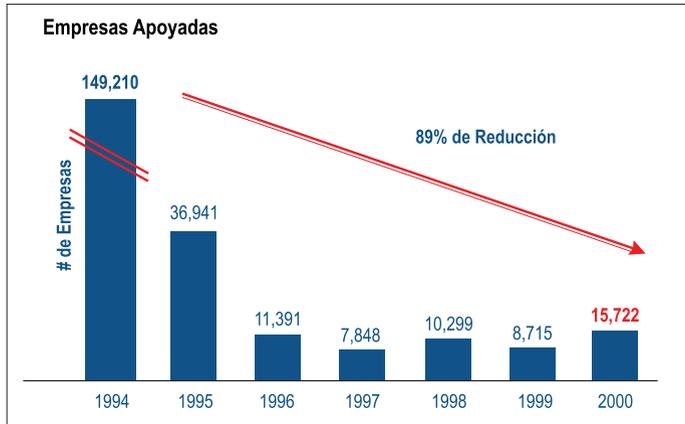


## 2. INTRODUCCIÓN AL PROGRAMA DE CADENAS PRODUCTIVAS

Nacional Financiera hasta antes del año 2000 había sido administrada con políticas tradicionales de una dependencia pública y no como un banco de desarrollo que generara negocios. En un período de 20 años contó con 11 directores generales, en el año 2000 se encontraba en un proceso final de su rescate financiero, que se había manifestado en pérdidas permanentes en los últimos años, lo que afectó en forma importante su nivel de capitalización.

Igualmente crítico se encontraba el aspecto operativo de la institución: el número de clientes atendidos había descendido un 89% en el período 1994 a 2000, de 150 mil empresas a 15 mil. Algo similar ocurría en términos de financiamiento, se contrajo en un 90%; se prestaba a las grandes empresas el 60% y los apoyos a las micro, pequeñas y medianas habían disminuido.

Figura No.1



Es de vital importancia entender la función de la banca de desarrollo como una alternativa para apoyar a los sectores y regiones no atendidos por otros intermediarios financieros, ya fuera por su tamaño, riesgo o precio. La banca de desarrollo debía cubrir los vacíos que estaba dejando en la economía mexicana la banca comercial.

Durante esos años, los bancos se olvidaron prácticamente de otorgar crédito y de su actualización administrativa y gestión de riesgos para concentrarse en resolver los impactos financieros derivados de la crisis. Las fuentes de financiamiento bancario al sector productivo nacional, especialmente a las Pymes, prácticamente se cerraron, con el consiguiente impacto en sus niveles de producción y empleos.

En el año 2000, en Nacional Financiera el apoyo financiero a las empresas era limitado con oferta de productos no adecuada al mercado, los programas eran selectivos, los procesos de financiamiento no eran automatizados, los productos no estaban empaquetados, los apoyos no se alineaban a los productos de la banca, faltaba presencia regional, con orientación a la norma y no al resultado, carencia de planeación estratégica, los ingresos estructurales eran insuficientes para cubrir gastos de operación, pérdidas permanentes y el nivel de capitalización era inferior al 8%.

A partir del año 2001 el punto de partida fue tener un enfoque al cliente para incrementar su competitividad. En una encuesta realizada a 1,400 empresas se identificó que el 77% requerían acceso al financiamiento y/o equipamiento industrial; el 62% necesitaba financiamiento para sus proveedores y el 67% demandaban servicios de capacitación. De hecho, la encuesta reveló que tan sólo el 1% de las MIPYMES obtenían recursos de los bancos y otros intermediarios financieros.

Preocupaciones de las PYMEs	Porcentaje
Problemas de liquidez	58%
Maquina Obsoleta	4%
Capacidad Productiva	11%
Capacitación e información	9%
Competencia desleal	12%
Otras	4%

En Nacional Financiera se implementó el Modelo de Transformación Institucional y Orientación al Cliente, cuyo principio fundamental fue orientar todas las acciones de la institución para satisfacer las necesidades de los clientes internos y externos.

Desde el año 2001, emprendió una estrategia para reorientar y masificar los productos y los servicios, lo que se logró a partir de encuestas aplicadas directamente a la Pymes para conocer sus requerimientos, así como de revisar y aplicar las mejores prácticas internacionales en la materia.

Una vez conocidas las necesidades de los clientes, emprendió una total reconversión tecnológica que alineó sistemas informáticos con procesos de negocio para poder cumplir con el mandato institucional.

Los principales elementos del modelo de transformación fueron los siguientes: 1) Rediseño de Procesos; 2) Tecnología; 3) Recursos Humanos; 4) Estándares; 5) Transparencia y Rendición de Cuentas; 6) Modelo de Calidad; y 7) Certificación ISO 9001: 2000.

Con el propósito de convertirse Nacional Financiera en un banco de desarrollo moderno, con capacidad para ser el principal promotor del desarrollo de la pequeña y mediana empresa del país:

- Concentró esfuerzos en organizar la operación en base a procesos definidos y sujetos a certificación conforme a normas internacionales de calidad;
- Construir una sólida infraestructura tecnológica para abarcar una proporción más amplia de su población objetivo a costos menores; e
- Instituir una avanzada gestión de riesgos como sustento de la viabilidad financiera.

Con enfoque de atención a las necesidades de los clientes diseñó una nueva oferta de productos, destacando los productos de cadenas productivas, microcrédito y garantías. En este documento nos enfocaremos en el primer producto antes mencionado.

Instrumentó la atención a las Pymes a través de tres grandes canales:

- Grandes empresas, denominadas Empresas de Primer Orden (EPO's);
- Intermediarios financieros, bancarios y no bancarios; y
- Fábrica Electrónica de Crédito.

Una de las particularidades de Nacional Financiera es el otorgamiento de crédito como banca de segundo piso.

El proceso de desarrollo de productos financieros de Nacional Financiera se sustenta en:

- La estrategia presidencial para alcanzar los objetivos de política económica de crecimiento y empleo;
- Los análisis de mercado realizados para el diseño de cada producto;
- Las estrategias de canales; y
- Las regiones y los sectores prioritarios.

Todas estas acciones han dado por resultado que en el proceso de desarrollo de productos financieros de NAFINSA se busque como premisas que sean innovadores, eficientes, accesibles, rentables, electrónicos, masivos y con calidad.

El criterio de clasificación de las empresas de Nacional Financiera para determinar si una empresa es considerada como micro, pequeña, mediana o gran empresa depende del número de empleados que tiene contratados y conforme al sector al que pertenecen de acuerdo a lo siguiente:

**CLASIFICACIÓN DE EMPRESAS**

	<b>INDUSTRIA</b>	<b>COMERCIO</b>	<b>SERVICIOS</b>
<b>Micro</b>	Menos de 30	Menos de 5	Menos de 20
<b>Pequeña</b>	31 - 100	6 a 20	21 - 50
<b>Mediana</b>	101 - 500	21 - 100	51 - 100
<b>Grande</b>	+ 500	+ 100	+ 100

En base al número de empleados

Ante la necesidad de reactivar al sector empresarial, desarrolla un programa de apoyo para el desarrollo de proveedores denominado **Cadenas Productivas**, que tiene por objeto dar liquidez sobre las cuentas por cobrar a los proveedores, llevando a cabo operaciones de factoraje de forma electrónica. Este programa se desarrolló bajo un moderno mecanismo sustentado en una plataforma de Internet con el propósito de hacer llegar los productos y servicios de la institución a las empresas de forma masiva y con bajo costo, buscando reactivar el crédito en la economía mexicana.

Un reto para muchas pequeñas empresas es el acceso al financiamiento bancario y presentan dificultades para financiar su ciclo de producción, ya que después que las mercancías se entregan a sus clientes, la mayoría de los compradores les pagan a plazos de hasta 90 días.

El factoraje es un proceso en el que las empresas venden sus derechos de cobro con un descuento con el objeto de recibir de inmediato su diferencia

en efectivo. El factoraje no es un préstamo no hay reembolso de la deuda y no existen pasivos en el balance de la empresa, aunque se prevé la financiación de capital de trabajo. Además, la mayoría del factoraje se realiza “sin recurso”, lo que significa que el banco que adquiere los derechos de cobro, asume la responsabilidad total de pago de los compradores, para tal efecto el banco solo necesita calificar una línea de crédito al comprador y al amparo de dicha línea los proveedores descuentan sus cuentas por cobrar a quienes sólo se le solicitan información de identificación.

### **3. OBJETIVOS DE LAS CADENAS PRODUCTIVAS**

El objetivo de las Cadenas Productivas es presentar una oferta integral para el desarrollo de proveedores y clientes de grandes empresas, dependencias o entidades del Gobierno Federal, Gobiernos Estatales y Municipales, a través de los cuales obtienen liquidez sobre sus cuentas por cobrar, al contar con la posibilidad de operarlos en factoraje sin necesidad de esperar la fecha de vencimiento de los mismos, permitiéndoles obtener recursos para la operación de su negocio. Además de tener acceso a servicios adicionales, tales como, capacitación y asistencia técnica, que les permitan incrementar su competitividad.

Partiendo del interés y compromiso de los grandes compradores para desarrollar a su red de proveedores y crear relaciones de largo plazo, sobre todo cuando este producto les brinda la facilidad de llevarlo a cabo de forma electrónica y con bajo costo, eliminando el manejo de papel.

Las nuevas tecnologías de información y telecomunicaciones han permitido que Nacional Financiera implemente una solución de negocios sustentada en una plataforma innovadora que facilita el desarrollo y distribución en forma electrónica de nuevos productos, de una forma ágil y de acuerdo a las necesidades de cada nicho de mercado o región. Esto, también ha permitido acercar a la MIPYME al financiamiento necesario para su crecimiento apoyándola en su ciclo productivo, en su operación y en la capacitación de su personal para lograr su desarrollo integral y mejorar su competitividad.

Las ventajas de las tecnologías de información y telecomunicaciones, permiten que esta solución de negocio represente para Nacional Financiera

un canal de distribución masivo, electrónico, y seguro de sus servicios, para lograr atender a un mayor número de MIPYMES a un menor costo y en forma eficiente.

Al integrar una cadena, se desarrolla una página en Internet dedicada a cada empresa o institución y éstas convocan a unirse a la cadena a todas las empresas con las que mantienen una relación comercial o de negocio, obteniendo acceso inmediato a los servicios de Nacional Financiera.

En el programa de Cadenas Productivas intervienen varios participantes:

- Empresas de Primer Orden (grandes compradores)
- Proveedores (micro, pequeñas y medianas empresas)
- Clientes o distribuidores
- Intermediarios financieros (bancos)
- Nacional Financiera (banca de segundo piso)



- ✓ En sociedad con las grandes empresas del sector público y privado
- ✓ Miles de Pymes vs. una por una

Nacional Financiera al fondear las operaciones de factoraje a través de los bancos otorga liquidez al mercado y fomenta una mayor participación de la banca en el segmento de MIPYMES, lo cual permite bancarizar a todas aquellas empresas que no tienen acceso al sistema bancario. Adicionalmente, al hacer uso del producto de Cadenas Productivas en su plataforma electrónica permite

que los costos de operación para los participantes sean bajos, lo cual se refleja en beneficio hacia las MIPYMES al obtener un costo de financiamiento menor.

#### 4. ALINEACIÓN DE LAS CADENAS PRODUCTIVAS AL MANDATO SOCIAL Y A LOS OBJETIVOS INSTITUCIONALES

Como se señaló en párrafos anteriores, hacía falta una orientación para satisfacer las necesidades de los clientes, entonces como parte de las acciones que llevaron a cabo fue definir cuáles son los clientes a los que Nacional Financiera debía de enfocar sus esfuerzos y posteriormente, conocer sus necesidades.

De manera complementaria a lo anterior, fue necesario conocer las mejores prácticas a nivel mundial con el propósito de definir las estrategias y orientar los esfuerzos institucionales, por lo que se realizó un Benchmark en las principales entidades financiera de desarrollo a nivel mundial.

Este estudio de Benchmark fue muy importante para fundamentar la estrategia institucional, consecuencia directa de este estudio, más la definición de las necesidades de los clientes, se sentaron las bases del rumbo estratégico de Nacional Financiera, el mismo que se condensa en las directrices de su mandato.

	Alemania	Chile	Brasil	Corea	E.U.A	México
Instituciones Representativas	KFW*	CORFO Banco del Estado INDAP	BNDES SEBRAE	KDB-KCGF KOTEC	SBA-OPIC TDA Eximbank	NAFINSA, BANCOMEXT, BANOBRAS, BANRURAL, Etc.
Subsidios	Si	Si	Si	Si	Si	Si No Trasparente
Empleados	2,200	8,960	5,672	1,043	4,850	9,490**
No. de Clientes	2 Millones	810 Mil	4 Millones	750 Mil	25 Millones	Menos de 500,000
Clientes / Empleados	909	91	705	720	5,155	52

Benchmark 2001 de Mejores prácticas en la Banca de Desarrollo

## Mandato Institucional

Apoyar a las PYMES	Desarrollar Mercados Financieros	Mantener el Capital
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Productos empaquetados</li> <li>• Canales masivos</li> <li>• Operación electrónica</li> <li>• En 2° piso</li> <li>• Uso de teléfono e Internet</li> <li>• Fomentar el desarrollo regional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A través de fondos</li> <li>• En 2° piso</li> <li>• Instrumento innovadores</li> <li>• Operación electrónica</li> <li>• Estrategia alineada a riesgos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alinear el presupuesto a objetivos</li> <li>• Disminución de costos de operación</li> <li>• Operación rentable</li> </ul>

Este mandato se transforma a su vez en Objetivos Institucionales, los mismos que se traducen en metas numéricas, las cuales son evaluados en su desempeño de manera periódica.

La misión y visión son las siguientes:

**La razón de ser**



**Misión**

Partiendo del cliente, fomentar el desarrollo de la pequeña y mediana empresa, proporcionando financiamiento, capacitación y asistencia técnica, así como el desarrollo del mercado financiero, con el fin de promover el crecimiento regional y la creación de empleos para el país.

**Lo que aspiramos ser**



**Visión**

Ser el principal impulsor de desarrollo de la pequeña y mediana empresa, a través de innovación y calidad, con gente comprometida y guiada por valores compartidos.

Sin embargo, todos estos elementos, por si mismos y dispersos, no podrían generar una transformación de la Institución. Era necesario pues que existiera una alineación de los mismos, por lo que operativamente, este planteamiento se integra como la parte fundamental de la estrategia de transformación de acuerdo al esquema siguiente:



Una vez identificando el rumbo institucional definieron las estrategias institucionales a seguir, entre las que destacan las siguientes:

- a) Orientar su actividad hacia las necesidades del cliente.
- b) Proveer productos financieros, capacitación y asistencia técnica.
- c) Contar con los canales de distribución más efectivos.
- d) Fomentar el desarrollo de la PYME, con énfasis en el crecimiento regional, actuando primordialmente como banca de segundo piso.
- e) Apoyar el desarrollo de los mercados financieros, para facilitarles la incorporación de las empresas medianas y de los pequeños intermediarios financieros.

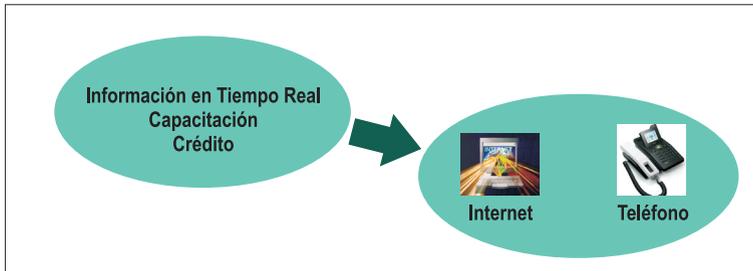
- f) Contar con una estructura financiera sólida buscando no ser una carga fiscal.
- g) Contar con gente comprometida enfocada a resultados, que en un entorno de trabajo desafiante le permita su desarrollo y motivación

Como se podrá observar es primordial para la institución satisfacer las necesidades de financiamiento de los clientes a través de productos y canales más efectivos, por lo que buscando diversas alternativas de solución surge la idea de integrar cadenas productivas, en donde se desarrolla una página en Internet dedicada a cada empresa y éstas convocan a unirse a su cadena, a todas las empresas con las que mantienen una relación comercial o de negocio, surgiendo de esa forma lo que hoy se conoce como Cadenas Productivas, producto que ha venido evolucionando y que ofrece servicios complementarios.

## 5. SUSTENTO DE INNOVACIÓN

El producto de Cadenas Productivas es innovador ya que:

- Ha sido una herramienta que ha demostrado ser muy eficiente en masificar el crédito a miles de empresas utilizando el canal de los bancos para su atención y de bajo costo.
- Utiliza una plataforma a través de Internet de fácil acceso, desde cualquier punto de la República Mexicana que tenga acceso a Internet o bien es una herramienta que se puede tener acceso a través del teléfono.



- Ofrece medidas de seguridad de vanguardia como certificados digitales que permiten identificar y autenticar a los usuarios, lo cual ha permitido cero fraudes.
- Es una plataforma en constante actualización lo que permite que se ajuste a las necesidades de los clientes (bancos, MIPYMES y empresas de primer orden) permitiéndole adaptarse a su forma de operación.
- Cuenta con servicios adicionales que permiten incrementar la competitividad de las empresas.
- La disposición de los recursos es inmediata, en forma electrónica y con una amplia opción de intermediarios financieros para operar, eliminando el manejo de papel.

Liquidez en las mejores Condiciones		
ANTERIOR	CADENAS PRODUCTIVAS	ACTUAL
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acceso a PYMES sujeta de crédito.</li> <li>• Hasta 30 días.</li> <li>• Mediante documentos físicos.</li> <li>• TIE + 7 mínimo (más comisiones bancarias)</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acceso al 100% de los proveedores del Gobierno.</li> <li>• Operación mismo día.</li> <li>• TIE + 4 promedio (sin comisiones).</li> <li>• Todos los Intermediarios financieros</li> </ul>

Tasa de interés interbancario de equilibrio (TIE): 7.13% a marzo 2009.

- Ofrece información en línea sobre las cuentas por cobrar de los proveedores.
- El costo financiero para las MIPYMES ha disminuido al permitir la participación de todos los bancos fomentando la competencia y ampliando la oferta crediticia, además se han eliminado las comisiones sin necesidad de presentar garantías adicionales.

- Las operaciones de factoraje que se pueden realizar son en dólares o en moneda nacional, a tasa fija durante el plazo de crédito y por el 100% del importe del documento.
- Fortalece la relación de la Gran Empresa con sus proveedores dando valor a la relación comercial entre estos.
- Es un esquema que puede instrumentarse con otros bancos de desarrollo nacionales e inclusive está diseñada para operarse en otros países o bien para empresas exportadoras e importadoras lo cual disminuye riesgos cambiarios y operativos.
- En el Gobierno Federal ha sido un instrumento que ha permitido la transparencia en los pagos y al mismo tiempo brinda información oportuna a los proveedores de sus cuentas por cobrar. Por otra parte, incentiva a los que no son proveedores para participar en los procesos de adquisiciones de las dependencias, ya que saben de antemano que tendrán la certeza de recibir su pago.
- Permite realizar los procesos de adjudicación directa de forma electrónica en línea contribuyendo a la modernización, transparencia y eficiencia del gasto público, permitiendo el acceso a más proveedores con mejores ofertas alcanzando ahorros de hasta 30%.
- Incrementa la oportunidad para las empresas de participar en licitaciones al recibir a través del sistema los boletines con información actualizada de lo que está comprando el gobierno.

## **6. CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTO DE CADENAS PRODUCTIVAS**

Cadenas Productivas es una solución integral de atención a MIPYMES mediante la cual se ofrecen varios productos y servicios a través de una plataforma de Internet y teléfono, que tiene como característica principal su flexibilidad para ajustarse a las necesidades de las MIPYMES, empresas de

primer orden e intermediarios financieros, en nuevos productos financieros, capacitación e información.

## 6.1 Productos y Servicios

Los productos y servicios que actualmente se ofrecen a través de Cadenas Productivas son: factoraje electrónico, dispersión de pagos, descuento electrónico, cotizador de tasas, capacitación, notificaciones electrónicas a través del teléfono celular, pagos electrónicos del gobierno federal y compras de gobierno.

### a) Factoraje Electrónico

Es una operación electrónica de factoraje financiero sin recurso que permite a las MIPYMES obtener liquidez sobre sus cuentas por cobrar antes de su vencimiento. De esta manera la PYME puede reinvertir estos recursos en el ciclo productivo de su negocio y generar mayores ingresos.

A continuación se presenta su diagrama de operación:



Las características de la operación son:

- Operación de factoraje financiero sin recurso.
- Descuento hasta por 100% del importe de la cuenta por cobrar.

- Sin comisiones.
- Tasa de interés fija.
- El plazo máximo de los documentos que podrán descontarse será de 180 días tratándose del sector privado, y para el sector público podrá ser menor.
- El pago de intereses es por anticipado y se descuentan del importe de la cuenta por cobrar.

#### *b) Dispersión de Pagos*

En un servicio que se proporciona a la empresa de primer orden, el cual consiste en llevar a cabo los pagos en la fecha de vencimiento de las cuentas por cobrar, ya sea a los intermediarios financieros por los documentos que fueron negociados, o bien, hacia los proveedores si estos no negociaron sus documentos con alguna institución bancaria.

#### *c) Descuento Electrónico*

Es un servicio que se ofrece a los intermediarios financieros para que a través de la plataforma de cadenas productivas soliciten a Nacional Financiera los recursos que requieren que sean fondeados por esta banca de desarrollo para el financiamiento a las MIPYMES destinados a créditos de capital de trabajo o equipamiento.

#### *d) Cotizador de Tasas*

Como complemento al descuento electrónico, es un servicio mediante el cual los intermediarios financieros solicitan la cotización a Nacional Financiera del costo de fondeo sobre las operaciones crediticias, obteniendo en línea la información requerida.

#### *e) Capacitación*

El objetivo de la capacitación empresarial es desarrollar capacidades y habilidades para la profesionalización de las micro, pequeñas y medianas empresas mexicanas.

Se han desarrollado dos tipos de cursos: masivos y empaquetados. Los cursos empaquetados van acompañados de financiamiento nacional Financiera cuenta con 21 cursos.

### Cursos Masivos

Las principales características de los cursos masivos son:

- Dirigidos a empresarios de cualquier sector y tienen como objetivo desarrollar una cultura empresarial.
- Se imparten permanentemente.
- Gratuitos.
- Duración máxima de 4 horas.
- Instructores homologados por NAFIN.

Los cursos masivos se enfocan en desarrollar la cultura emprendedora y la cultura crediticia. Nacional Financiera cuenta con 15 tipos de cursos masivos, 4 de ellos coadyuvan a sembrar la cultura emprendedora en los empresarios mexicanos; 3 cursos a la cultura crediticia; 6 cursos a las habilidades empresariales; y 2 cursos a la cultura de calidad.

A continuación se detallan los nombres de los cursos masivos de Nacional Financiera:

Cursos Masivos de Cultura Emprendedora:

- ¿Qué hago con mi empresa familiar?
- Mujeres emprendedoras y empresarias.
- 13 Pasos para hacer tu plan de negocios.
- Qué tipo de sociedad mercantil me conviene según mi actividad.

Cursos Masivos de Cultura Crediticia:

- ABC del crédito
- ¿Calificas para un crédito?
- Consíguete un crédito

Cursos Masivos de Habilidades Empresariales:

- ¿Cómo tratar exitosamente los problemas legales de tu empresa?
- Técnicas de investigación de mercados.
- Exportar: alternativa de negocio para Pymes.
- Determinar bien tus costos.
- Cómo promocionar eficientemente tu producto o servicio.
- Formar tu microempresa

Cursos Masivos de Cultura de la Calidad:

- Proceso de mejora continúa.
- Justo a tiempo.

### **Cursos Empaquetados**

El objetivo de los cursos empaquetados es profesionalizar a las MIPYMES que obtienen un apoyo crediticio con recursos de NAFIN. Las principales características de los cursos empaquetados son:

- Gratuitos.
- Se imparten por demanda.
- Duración máxima de 4 horas.
- Instructores homologados por NAFIN.

Los cursos empaquetados se enfocan en desarrollar las habilidades empresariales. Nacional Financiera cuenta con 5 tipos de cursos empaquetados.

Cursos Empaquetados de Habilidades Empresariales:

- Conduce bien tu negocio
- Concesionarios de Servicio Público de Taxis
- ¿Cómo crear una estancia infantil?
- ¿Cómo venderle al gobierno?
- Cadenas Productivas del Gobierno Federal

### ***f) Notificaciones Electrónicas a Través del Teléfono Celular***

Servicio dirigido a las MIPYMES, el cual consiste en enviar a través del teléfono celular mensajes de texto con la información de los documentos que

han sido dados de alta por parte de su cliente, con el propósito de que sean operados en factoraje electrónico.

### *g) Pagos Electrónicos y Compras del Gobierno*

Con el propósito de incrementar la participación de las MIPYMES en las compras que realiza el Gobierno Federal, a partir del año 2007 la Dirección General de Nacional Financiera lanzó como complemento de las Cadenas Productivas, el programa de Compras del Gobierno, que consistió entre otras cosas en:

- La obligación de las 245 Dependencias y Organismos del Gobierno Federal en incorporarse a Cadenas Productivas, debiendo de publicar el 100% de sus pagos.
- Hacer eficiente el proceso de pagos a los proveedores del Gobierno Federal estableciendo mecanismos para controlar los plazos para revisión de facturas y su publicación en Cadenas Productivas.
- Ofrecer a las MIPYMES información sobre lo que está comprando el Gobierno Federal mediante la consulta y envío de boletines de las licitaciones publicadas en el Compranet.
- Otorgar capacitación y asistencia técnica especializada a las MIPYMES interesadas en venderle al Gobierno.
- Integración de un Directorio Único de Proveedores del Gobierno Federal mediante el cual los compradores de las dependencias o entidades puedan consultarlo a fin de contactarlos para cotizar bienes y servicios que requieren.
- Vinculación de los integrantes del Directorio con el financiamiento y servicios de Nacional Financiera.
- Ofrecer a las Dependencias y Entidades del Gobierno Federal una herramienta electrónica para realizar sus compras de bienes y servicios por el proceso de adjudicación directa.

- Fomentar el incremento en la integración del contenido de producción nacional en los bienes y servicios comprados por el Gobierno Federal
- La obligatoriedad de identificar y desarrollar a los proveedores directos e indirectos de las Dependencias o Entidades.
- Planeación y publicación del plan anual de compras con el fin de que sea difundido y las empresas puedan saber con oportunidad en qué adquisiciones pueden participar.
- Dirigir el gasto público en un 20% a las MIPYMES con el objetivo de llegar a un 35% en el año 2012.
- Vincular a las empresas ganadoras de un contrato con el Gobierno Federal con la banca para facilitarle financiamiento mediante el cual pueda dar cumplimiento a las obligaciones contractuales en la entrega de bienes, servicios y/u obra pública.

Estos esfuerzos de Nacional Financiera buscan entre otras cosas lo siguiente:

- Dar mayor dinamismo a la economía
- Aumentar la participación de las MIPYMES en las compras del gobierno
- Simplificación Administrativa
- Total transparencia
- Información oportuna a proveedores y entidades
- Liquidez a las MIPYMES

## 6.2 Seguridad y Sustento Legal

Nacional Financiera ha puesto todo su interés en la seguridad y legalidad de las transacciones electrónicas por Internet, prestando especial atención a las diversas adiciones realizadas a la Ley de Instituciones de Crédito, Código de Comercio, Código Civil Federal y Código Federal de Procedimientos Civiles que permiten realizar cualquier operación comercial por medios electrónicos, ópticos o de cualquier otra tecnología, siempre que se cumpla con determinados requisitos:

- **Integridad:** la información generada, comunicada, recibida o archivada por medios electrónicos, ópticos o en cualquier otra tecnología *tiene que mantenerse íntegra e inalterada* a partir del momento en que se generó por primera vez en su forma definitiva.
- **Autenticación:** que la información generada o comunicada en forma íntegra, a través de los medios electrónicos, ópticos o por cualquier otra tecnología *sea atribuible a las personas obligadas* y accesible para su ulterior consulta.
- **No repudiación:** para *reconocer como prueba* la información generada o comunicada que conste en medios electrónicos, ópticos o en cualquier otra tecnología, se estimará primordialmente la fidelidad del método en que haya sido generada, comunicada, recibida o archivada.

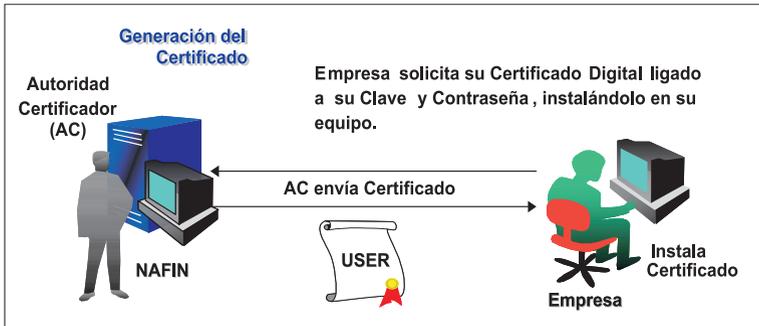
Para garantizar estas condiciones Nacional Financiera ha implementado diferentes soluciones entre las que se encuentran:

- **Condición de Integridad:** para garantizar la integridad de los datos enviados y recibidos, los Servidores Web de NAFIN, cuentan con un certificado SSL a 128 bits emitido por Verisign, el cual permite establecer una sesión segura entre el “Servidor Web” y el “Cliente Web”.

Además para garantizar la integridad de los datos archivados, se han desarrollado diferentes sistemas de seguridad, tanto a nivel físico, de red como de almacenamiento.

- **Condición de Autenticación:** Para cumplir con este requisito se han establecido 3 sistemas de autenticación:
  1. Autenticación basada en certificados de clientes.
  2. Firmas digitales.
  3. Autenticación a nivel aplicativo.

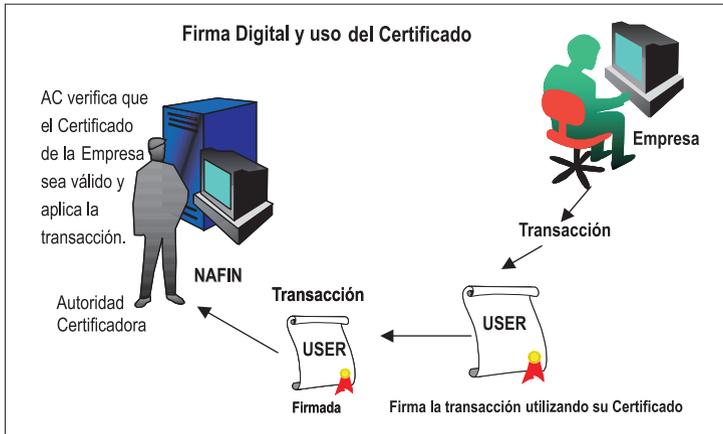
Para la autenticación basada en clientes, NAFIN se ha convertido en una Autoridad Certificadora Independiente, emitiendo certificados de autenticación para sus clientes. Estos certificados vinculan la clave pública a la entidad registrada, proporcionando un servicio de identificación y ayudando a evitar que alguien utilice una clave falsa haciéndose pasar por otro.



Para las operaciones que implican una toma de decisión se ha decidido implementar un sistema de autenticación basado en firma digital. La firma digital no es una imagen escaneada de la firma manuscrita, sino un sustituto electrónico de la misma. Las firmas digitales sirven como base para establecer contratos legales ya que tiene el mismo efecto que el documento tradicional y la firma manuscrita.

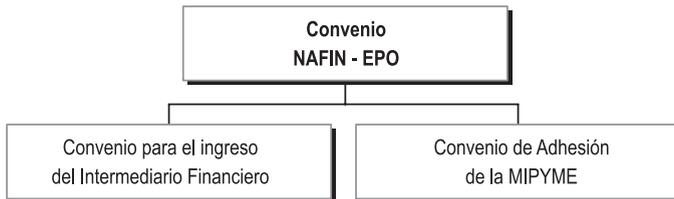
Con la firma digital se logra establecer la autenticación del autor, la integridad de la información y la no repudiación del autor.

A nivel aplicativo se ha establecido un sistema de autenticación basado en claves de usuarios y contraseñas, estableciéndose a partir de la clave de usuario los diferentes perfiles y permisos dentro del sistema.



- **Condición no Repudiación:** ante una disputa es necesario garantizar la no repudiación de los mensajes de datos y es a través de certificados y firmas digitales que se puede atribuir las operaciones a las personas obligadas y por medio de los algoritmos de encriptación SSL se puede garantizar que la información generada, comunicada y recibida por vía electrónica se ha mantenido íntegra e inalterada.

La relación contractual que rige a los participantes de la Cadena Productiva es muy simple y permite una incorporación ágil al esquema tanto de Empresas de Primer Orden (EPO), como de Intermediarios Financieros y MIPYMES, definiendo las reglas y mecánica básicas del programa.



El Convenio de Cadenas Productivas NAFIN–EPO, establece las obligaciones de NAFIN y la EPO, destacando las siguientes:

- Creación de la Cadena Productiva.
- Publicación y exclusividad de los documentos negociables dados de

alta en la cadena productiva.

- Reconocimiento de la EPO de la cesión de derechos de cobro que la MIPYME realiza al solicitar recursos al Intermediario Financiero, dentro de la Cadena Productiva.
- Compromiso de pagar en la fecha de vencimiento del documento.

El Convenio de Adhesión a Cadenas Productivas IF–NAFIN, establece las obligaciones de NAFIN y los IF, ajustándose a la mecánica operativa para la operación electrónica, destacando las siguientes:

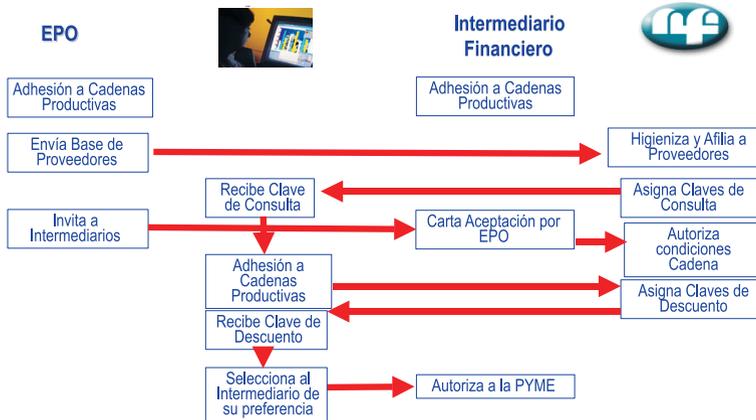
- Certificación del Intermediario Financiero para que participe en una o varias cadenas productivas.
- Carta firmada por el IF y la EPO de aceptación de participar en su cadena productiva, estableciendo el margen financiero.
- Reconocimiento del IF de la cesión de derechos de cobro realizados por la MIPYME en la cadena productiva.

El Convenio de Adhesión a Cadenas Productivas PYME, establece las obligaciones de NAFIN y la PYME, ajustándose a la mecánica operativa de la operación electrónica, destacando las siguientes:

- Aceptación por parte de la PYME para participar en la Cadena Productiva a invitación de las EPO's.
- Cesión de sus derechos de cobro al Intermediario Financiero al celebrar operaciones dentro de la Cadena Productiva.

### **6.3 Proceso de Incorporación a Cadenas Productivas**

El siguiente flujo describe el proceso de incorporación a Cadenas Productivas de los distintos participantes, en el cual la Gran Empresa compradora envía a NAFIN la base de datos de sus proveedores para que los promotores de NAFIN procedan a la integración del expediente de factoraje para que una vez que esté completo se le puedan otorgar claves de consulta y operación a esos proveedores.



#### 6.4 Fábrica de Crédito: Centro de Atención a Pymes

Nacional Financiera con el fin de poder llegar a un mayor número de empresas ha desarrollado diferentes canales de distribución, promoción y atención que cubran la mayor parte del territorio nacional, que cuenten con la flexibilidad necesaria para adaptarse a las necesidades de cada región y a la situación económica y de desarrollo que presentan los diferentes estados de la república, es por eso que se ha desarrollado el centro de atención a MIPYMES cuyo objetivo es ofrecer un solo frente a las empresas para realizar todos los trámites relacionados con la obtención de financiamiento así como el asesoramiento en la administración del mismo.

Las funciones del Centro de Atención a MIPYMES son varias y nacen de la necesidad de dar soporte a la plataforma electrónica de cadenas productivas ya que es la encargada de la integración de expedientes de factoraje y operación del sistema, es decir, es el centro encargado de dar de alta a los proveedores, parametrizar el sistema conforme a las necesidades de cada cliente o a las especificaciones de cada cadena productiva, dar de alta o baja y administrar las claves y perfiles de los usuarios y ser la mesa de control del sistema.

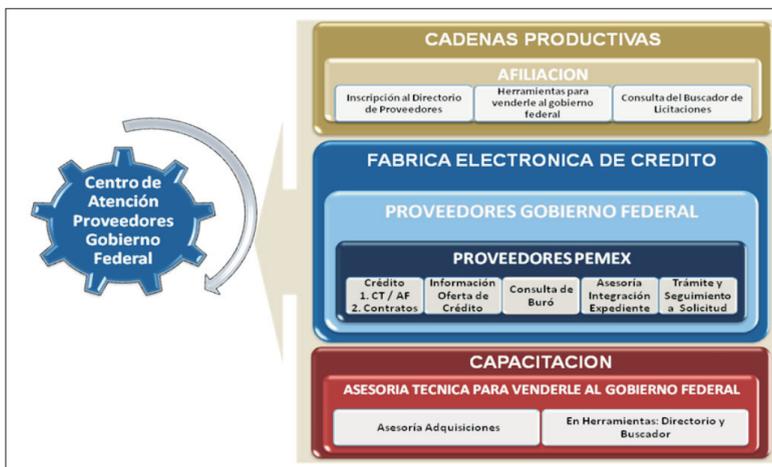
Por otro lado, su función también es obtener en un único lugar, la información acerca de los tipos de crédito, acceso a créditos para capital de trabajo, activo fijo y crédito para financiar contratos, afiliación al programa de

cadena productivas, herramientas para venderle al gobierno, asesoría técnica y capacitación.

El centro de atención cuenta tanto con un call center con agentes promotores distribuidos por toda la república cuya actividad principal es la de contactar a los empresarios de las pequeñas y medianas empresas que son proveedores de las Empresas de Primer Orden y les muestran el esquema y beneficios de pertenecer a cadenas productivas para que en caso de que estén interesados, ahí mismo se recopilan los documentos básicos como identificación, comprobante de domicilio, actas constitutivas, declaraciones de impuestos y estados financieros con el fin de integrar el expediente de factoraje que les permitirá operar a través del sistema de cadenas productivas con la empresa de la cual ya es proveedor y descontar sus facturas para obtener mayor liquidez.

El Centro está integrado por la recepción de documentos para integración de expedientes de factoraje, evaluación paramétrica exprés de empresas y autorización de créditos o afiliación a cadenas productivas con niveles de servicio establecidos que permiten dar un seguimiento puntual caso por caso.

La atención integral de este centro se concentra en tres rubros: cadenas productivas, fábrica electrónica de crédito y capacitación. Véase la Figura siguiente



En cuanto a la atención de cadenas productivas, el centro de atención en sus actividades de afiliación ofrece los servicios de inscripción al Directorio de Proveedores del Gobierno Federal a través del cual podrá hacer uso de la herramienta electrónica para venderle al gobierno.

La fábrica electrónica de crédito en general busca canalizar a los intermediarios financieros todas aquellas solicitudes de crédito de capital de trabajo y/o de activo fijo mediante la difusión de información sobre las diferentes opciones crediticias; una vez que un proveedor se acerca a la fábrica de crédito y llena la solicitud de crédito con la asesoría de un promotor se integra un expediente que funciona como pre-filtro para el análisis que realizará posteriormente el banco, dentro de ese expediente se incluye la consulta en el buró de crédito del historial del cliente así como su comportamiento, en su caso, en cadenas productivas.

Finalmente la fábrica se encarga de dar trámite y seguimiento a la solicitud de crédito logrando vincular a empresarios con la banca en una primera instancia.

## **7. ROLES Y SOCIOS ESTRATÉGICOS EN LAS CADENAS PRODUCTIVAS**

Como en todo proyecto, se requiere la participación y colaboración de muchas personas o socios estratégicos que ayuden mediante sus ideas y propuestas a direccionar y definir líneas de acción que permitan ampliar los beneficios a un mayor número de clientes.

Nacional Financiera cuenta con muchos socios que participan activamente y que le ayudan a cumplir con su misión y visión.

### **Consejos Consultivos**

Nacional Financiera ha establecido relaciones con los principales actores económicos del país a través del establecimiento de sus “Consejos Consultivos” en cada uno de los estados del país y en Estados Unidos. Estos consejos están integrados por promitentes empresarios y representantes de las

secretarías de desarrollo económico de los 31 estados del país y su función es “medir el pulso” del desempeño de la institución en su Estado, proporcionando retroalimentación sobre la percepción de ellos, los representantes de la ciudadanía, acerca de la Institución (35 consejos, casi 600 consejeros que representan casi el 70% del PIB de cada estado y se realizan más de 140 sesiones al año en todo el país).



### **Empresas de Primer Orden**

Son empresas sólidas que están comprometidas en el desarrollo de su red de proveedores y de sus clientes, proporcionan información detallada que permita contactarlos y brindan las facilidades necesarias para que Nacional Financiera les haga llegar a través de su centro de atención a clientes la oferta de productos y servicios que les permita mejorar su competitividad. Por otra parte, asignan recursos humanos y monetarios para modificar sus procesos internos que les permita adecuar sus procesos de pago para su operación en Cadenas Productivas.

### **Cámaras y Asociaciones**

A través de las Cámaras y Asociaciones empresariales se recopilan las necesidades de las empresas de los diferentes sectores, con el propósito

de mejorar productos existentes o bien desarrollar programas y servicios nuevos que permitan dar atención a sus requerimientos, por otra parte, es un foro a través del cual se dan a conocer los productos y servicios de Nacional Financiera.

### **Intermediarios Bancarios y Especializados**

Debido a la participación de la banca ha podido dar atención a miles de empresas, ya que como se comentó anteriormente Nacional Financiera opera en segundo piso y canaliza los recursos a través de la banca aprovechando la cobertura que los bancos tienen a nivel nacional.

### **Dependencias y Entidades Gubernamentales**

Con las dependencias o entidades del Gobierno Federal comprometidas en el desarrollo de sus proveedores, trabajan en conjunto para instrumentar soluciones que les permita simplificar su proceso de pago, coadyuvar en el ejercicio de transparentar la gestión el gasto y, por supuesto, apoyar con financiamiento a sus proveedores, permitiéndoles cumplir en tiempo con sus contratos. Por otra parte existen dependencias que han ayudado a normar la instrumentación de las Cadenas Productivas en el Gobierno Federal.

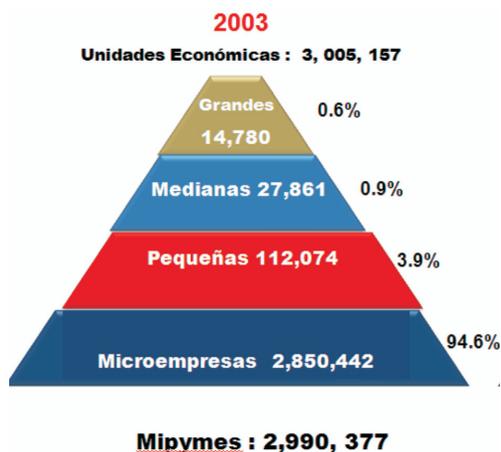
### **Alianzas Internacionales**

En el ámbito internacional se tienen convenios de colaboración y alianzas con diversos organismos públicos y privados, nacionales e internacionales como la Comisión Europea, la Asociación Latinoamericana de Instituciones Financieras para el Desarrollo (ALIDE), el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y el Banco Mundial.

## **8. BENEFICIARIOS DIRECTOS E INDIRECTOS: TAMAÑO DEL SEGMENTO OBJETIVO**

De acuerdo al informe del Censo Empresarial más reciente realizado en México por parte del Instituto Nacional de Geografía e Informática (INEGI) en

el año 2004, se puede observar que de acuerdo a su mandato, deben focalizarse en las micro, pequeñas y medianas empresas, segmento objetivo que representa alrededor de 2.9 millones de empresas, las cuales representan el 98% de las empresas.



A través de Cadenas Productivas todos los participantes se ven beneficiados, es decir, es un producto “ganar-ganar”, en el que por un lado Nacional Financiera brinda las herramientas necesarias para la atención integral de PYMES cumpliendo con su función de banca de desarrollo, los bancos han atendido un mercado de manera masiva lo cual les ha representado más negocio,. Con respecto a las grandes empresas (Empresas de Primer Orden) también se benefician al crear relaciones de largo plazo con sus proveedores, quienes al contar con acceso al financiamiento en condiciones favorables tienen la oportunidad de crecer y de modernizar su planta productiva.

La sociedad también se beneficia, ya que al mantener planta productiva del país en constante movimiento, se crean nuevas fuentes de empleo, de tal forma que la economía de las regiones se ve favorecida.

Los beneficios que obtienen los proveedores al incorporarse a las Cadenas Productivas son:

- Acceso a servicios empaquetados en línea y a través de una plataforma electrónica como son: a) financiamiento para capital de

trabajo y equipamiento; b) cursos de capacitación empresarial.; c) asistencia técnica especializada; y d) información en línea sobre pagos electrónicos e información de las compras del gobierno.

- Las operaciones de factoraje financiero sin recurso y sobre el 100% de las cuentas por cobrar.
- Realiza en efectivo las cuentas por cobrar, sin generar pasivos adicionales.
- Acceso a financiamiento en condiciones favorables y sin comisiones.
- Certeza en sus flujos y mejor planeación de su tesorería al contar con capital de trabajo permanente para la operación de su negocio.
- Permite crear un historial crediticio para las empresas no bancarizadas, dándoles la oportunidad de acceso a otros productos crediticios.
- Es una herramienta multibanco donde el proveedor selecciona al intermediario de su preferencia.
- Elimina costos asociados al proceso de cobranza.
- Recibe información oportuna a través de correo electrónico sobre nuevas oportunidades de negocios con el Gobierno Federal.
- Al participar en las compras del Gobierno Federal puede realizar sus cotizaciones en línea sobre sus productos y servicios que ofrece, participando de forma transparente en el proceso de adquisiciones de la dependencia gubernamental.
- Cuenta con la oportunidad de integrarse al Directorio de Proveedores del Gobierno Federal a través del cual puede acceder a nuevos negocios sobre lo que están comprando las dependencias gubernamentales.

Dentro de los beneficios más importantes que tienen las empresas de primer orden o las dependencias son:

- Permite negociar mejores términos y condiciones de compra.
- Proporciona un mejor control sobre los flujos de tesorería permitiendo una mejor administración de pagos.
- Reduce costos administrativos y tiempos de proceso.
- Fortalece vínculos con proveedores y distribuidores.
- Favorece el desarrollo de sus proveedores mediante esquemas de Capacitación y Asistencia Técnica.
- Fortalecer su imagen institucional consolidando su compromiso para el apoyo y desarrollo de la PYME del país.
- Transparenta de forma eficiente el proceso de pagos a proveedores dando certeza de la fecha de pago.
- La operación es multibanco mediante la cual el cliente selecciona al (los) intermediario(s) de su preferencia.

Por último los Intermediarios Financieros también se ven favorecidos, ya que:

- Las operaciones se realizan de forma electrónica disminuyendo los costos de operación al simplificar procesos.
- El medio de operación es seguro y con bitácoras de las transacciones efectuadas.
- Les permite masificar el financiamiento y atender a nuevos segmentos que no habían sido atendidos.
- Se elimina el riesgo operativo al evitar el traslado de documentos físicos.

- Abre la posibilidad de entrar a nuevos negocios a través de una plataforma en constante evolución.
- Nacional Financiera a través de su Centro de Atención integra los expedientes de los proveedores y se los hace llegar a los intermediarios para su autorización.
- Medio a través del cual a los bancos con pocas sucursales les permite dar atención a nivel nacional.
- Se ha incrementado el volumen de operaciones para los bancos.

## 9. IMPACTO Y BENEFICIOS ESPERADOS

Los impactos y beneficios esperados de las Cadenas Productivas se pueden describir en cuatro grandes grupos:

### *En el Negocio*

- Creación de una plataforma que permite la generación de otros productos financieros para las MIPYMES. Por este medio han atendido en el último año más de 1.2 millones de empresas alrededor de toda la república mexicana.
- Creación de soluciones integrales a nivel sectorial, que permiten dar alternativas puntuales a giros como la construcción (con más de 40,000 MIPYMES), detallistas (100,000 MIPYMES aproximadamente) y las redes de distribución (25,000 MIPYMES).
- Reducción de costos operativos, ya que más del 90% del volumen de operaciones se realiza vía Internet
- Facilidad para la colocación del crédito.
- Cambio de la relación con los Intermediarios Financieros dada la eliminación de papel en las transacciones.

- Establecimiento de Alianzas con grandes corporaciones públicas y privadas, desarrollando sus cadenas de valor.
- Operación equitativa con todos los intermediarios financieros.
- Para atender a las MIPYMES, cuenta con un Centro de Atención Integral para MIPYMES con la más alta tecnología de punta disponible, capacidades para una atención personalizada y multi-canal para masificar rápidamente los productos y servicios empaquetados.

### *En la Industria*

- Alcance Geográfico a nivel nacional, incluyendo zonas sin bancos, mediante el otorgamiento de crédito electrónico.
- Impacto en la transparencia de la labor del Gobierno Federal, ya que programas como el de Cadenas Productivas se obtiene claridad en los procesos de adquisición de productos y servicios.
- Cadenas Productivas pasó de atender del 2% a más del 60% del mercado de factoraje en México.

### *En el Gobierno*

- Se ha transparentado el proceso de pagos de las dependencias y entidades al dar certeza del pago a los proveedores.
- Abre las posibilidades para que un mayor número de empresas le pueda vender al gobierno.
- Se ha modernizado y simplificado el proceso de pago a proveedores, así como el proceso de compras directas.
- Permite utilizar el gasto público como un motor de desarrollo interno.

## *En el Mercado*

- Nacional Financiera se posiciona como el Banco de las MIPYMES, con un esfuerzo importante para generar productos innovadores que se adapten a las necesidades de este segmento.
- La institución ha sido renovada, el uso de nuevas tecnologías que antes estaban muy distantes del gobierno han hecho que el mercado ponga mayor atención en la labor de la institución.
- Los intermediarios financieros los ven como un aliado, ya que genera una plataforma que les permite estar a la altura de los mejores bancos del mundo.
- El mercado financiero centra su competencia en el servicio y reduce los márgenes de intermediación y comisiones hasta en 9 puntos porcentuales.
- La PYME percibe que programas como el de Cadenas Productivas muestran signos de eficiencia dentro de la labor del Gobierno Federal, apoyando las expectativas puestas por la sociedad en el gobierno.

El uso de canales electrónicos ha permitido a la Institución regresar a atender el mercado de las MIPYMES de una manera integral y de manera más eficiente, logrando ahorros y reducción de costos desde la operación misma, aumentando el volumen de atención tanto en operaciones como en empresas.

En materia de desregulación y simplificación administrativa cada participante de la Cadena Productiva se beneficia con los procedimientos simples y estandarizados como la Creación de la Cadena Productiva, Afiliación de Proveedores, Adhesión de Intermediarios Financieros, Formalización y Operación Crediticia.

La infraestructura que se requiere se basa en la explotación y aprovechamiento de la tecnología de información y telecomunicaciones, sin las cuales sería imposible lograr los objetivos de masificar la atención y

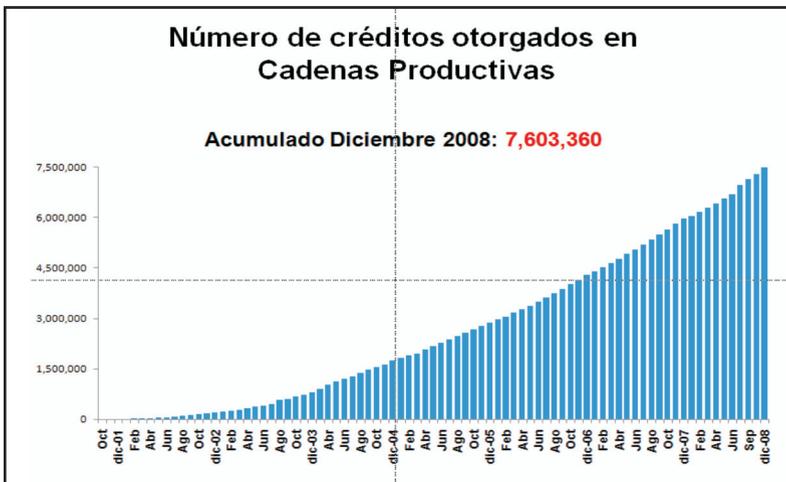
distribución de productos y servicios de Nacional Financiera a un mayor número de MIPYMES, de manera electrónica, segura, eficiente y a bajo costo.

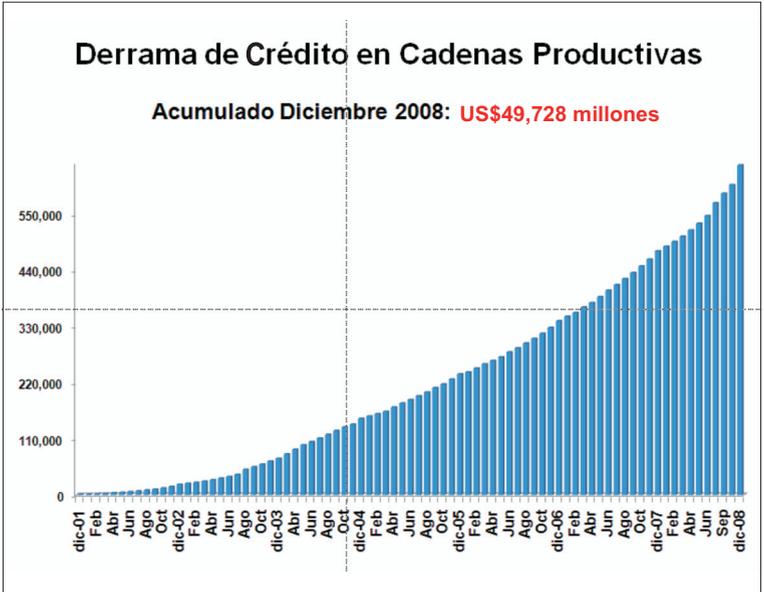
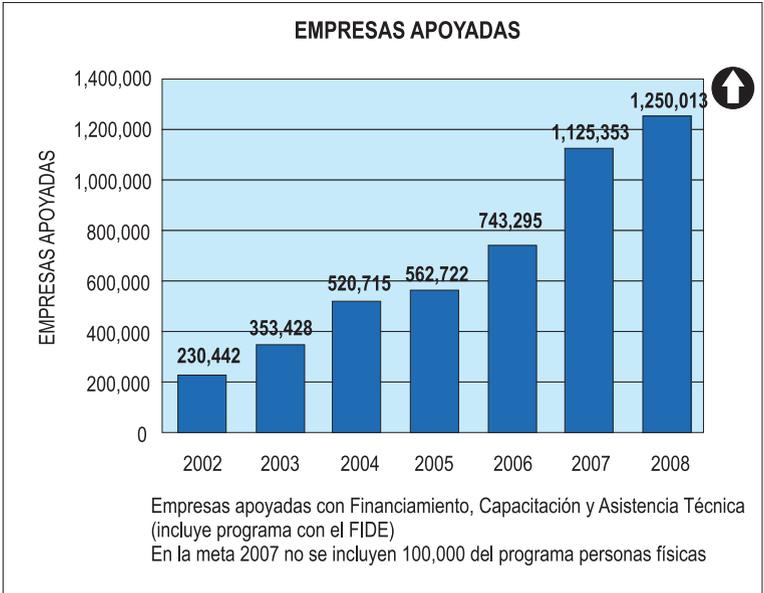
Al constituirse la Cadena Productiva ya sea del sector público o privado, se establece un compromiso en el proceso de pago a proveedores, en donde se transparentan las condiciones y plazos de pago, simplificando el mismo y apoyando el combate a la corrupción.

Otro esfuerzo que contribuye a la transparencia y disminuye las posibilidades de corrupción en el proceso de adquisiciones del Gobierno Federal, es informar y capacitar a todos los interesados en participar en licitaciones para el sector público, enlazando la demanda de productos y servicios del Gobierno con la oferta existente de proveedores, a través del Boletín de Compras de Gobierno.

## 10. RESULTADOS

Con la transformación expuesta en materia de financiamiento, así como con base en la capacitación e información ofrecida a sus clientes, Nacional Financiera pasó de atender 15,722 empresas en el año 2000 a más de 1.2 millones de empresas. El éxito del programa de Cadenas Productivas se ve reflejado en los resultados institucionales que a continuación se muestran:





## Información Relevante

- 655 Cadenas Productivas integradas.
- El 47% de los clientes afiliados son cadenas productivas del Sector Privado y el restante son cadenas de Instituciones Públicas.
- El 98% de las operaciones son realizadas por micro, pequeñas y medianas empresas.
- El tiempo de disposición del crédito se redujo de 7 días a una disposición inmediata.
- La PYME tiene acceso a tasas preferenciales, debido a una reducción en el margen de intermediación y comisiones de hasta 9 puntos porcentuales.
- Participación de toda la banca comercial en el programa, permitio a los bancos regionales tener alcance nacional.
- La PYME selecciona el banco para operar, de esta manera fomenta la competencia por servicio.
- Toda la operación es vía electrónica, cero papel.

## Resultados de la Estrategia

La puesta en marcha del programa de Cadenas Productivas consistió en varias fases. La primera de ellas se concentró en la búsqueda de aliados estratégicos. Para ello, se promovió el concepto entre grandes empresas del sector público y privado, pero sobre todo se realizó un esfuerzo para convencer a la Comisión Federal de Electricidad (CFE) y Walmart (cadena internacional de supermercados) que se convirtieran en actores centrales del programa piloto. También se le dio difusión a la nueva herramienta y esquema de operación electrónica con los Intermediarios Financieros que son líderes en la operación de factoraje tradicional.

La segunda fase consistió en el lanzamiento del Programa. En esta fase los esfuerzos se concentraron en difundir los resultados del programa y operaciones piloto realizadas con Walmart y la Comisión Federal de Electricidad (CFE) en distintos foros y medios. Asimismo, se intensificaron los esfuerzos de promoción con otras grandes empresas e Intermediarios Financieros.

Finalmente, en la fase de consolidación se buscó la incorporación al programa de la mayor cantidad de grandes empresas y organismos del sector público así como a la mayoría de intermediarios financieros bancarios y especializados, y promovieron productos adicionales al factoraje electrónico.

Algunos ejemplos de las Empresas del Sector Privado que están incorporadas a Cadenas Productivas son las siguientes:



Asimismo, las principales entidades del Sector Público son:



Con la participación de los principales Intermediarios Financieros:



## 11. CONCLUSIONES

Esta nueva visión de la relación “cliente–proveedor” ha significado un cambio radical en los paradigmas institucionales, el cliente desea ser atendido de manera rápida, uniforme sobre los productos y servicios que él demanda cuando lo desee.

El modelo de Cadenas Productivas de Nacional Financiera ha sido reconocido como caso de éxito a nivel mundial por el Banco Mundial en su artículo “The role of reverse factoring in supplier financing on SME’s” destacando el financiamiento de factoraje en línea a MIPYMES, el alto nivel de eficiencia y acceso, así como de bajos costos a través de canales electrónicos, la oferta multibanco y la reducción del riesgo operativo.

La motivación principal para emprender este cambio en el modelo de atención a las empresas e intermediarios fue que si continuaba con el esquema tradicional era imposible alcanzar las metas planteadas.

El uso de la tecnología de la información y los canales electrónicos en beneficio de los clientes era la directriz más importante dentro de su estrategia de transformación, ya que permiten informar, comunicar y atender masivamente a la pequeña y mediana empresa con una calidad uniforme y a un muy bajo costo.

Existen diversas lecciones que se desprenden de la instrumentación del Programa de Cadenas Productivas.

- En primer lugar, el programa estuvo encaminado a revertir una situación injusta, ya que las MIPYMES son una fuente importante de financiamiento como proveedores de las grandes empresas, y sin embargo, no eran sujetos de financiamiento por parte de diversos agentes financieros y bancarios que les permitiera incrementar su actividad empresarial o mejorar sus competitividad.
- En segundo lugar, el uso de canales electrónicos ha permitido a Nacional Financiera volver a desplegar sus esfuerzos para atender el mercado de las MIPYMES de una manera integral y eficiente, logrando ahorros y reducción de costos de operación. La infraestructura que requieren los canales electrónicos se sustenta en la explotación y aprovechamiento de la tecnología de la información y telecomunicaciones, sin las cuales sería imposible lograr los objetivos de masificar la atención y distribución de productos y servicios de Nacional Financiera a un mayor número de MIPYMES.
- En tercer lugar, el programa ha implicado un gran salto en materia de desregulación y simplificación administrativa ya que cada participante se beneficia con la instrumentación de procedimientos simples y estandarizados como son la creación de la Cadena Productiva, afiliación de proveedores, adhesión de intermediarios financieros, formalización y operación crediticia. Además, las cadenas productivas también han contribuido a una reducción considerable de los costos de transacción al efectuar la gran mayoría de las operaciones por la vía electrónica y han fomentado una sana competencia entre los intermediarios financieros, lo que se ha traducido en una reducción de las comisiones y tasas de interés.
- En cuarto lugar es interesante observar que al desarrollar una Cadena Productiva, los agentes que participan en la misma están desarrollando compromisos creíbles y de largo plazo, elementos indispensables para fomentar un buen ambiente de negocios e incrementar la producción. En la medida en cada parte cumpla con los compromisos pactados, se

desarrollarán prácticas que también se traducirán en menores costos de transacción y una mayor productividad debido a la confiabilidad de los proveedores, compradores e intermediarios (financieros y de otra índole) que integran la cadena. En otras palabras, el programa también está encaminado a reducir el problema conocido como riesgo moral (“Moral Hazard”) el cuál es aún muy persistente en algunos círculos de negocios mexicanos.

- Por último, las Cadenas Productivas también contribuyen a la transparencia y disminuir las posibilidades de corrupción en el proceso de adquisiciones del Gobierno Federal, ya que los órganos reguladores vigilan el cumplimiento de las normas establecidas.

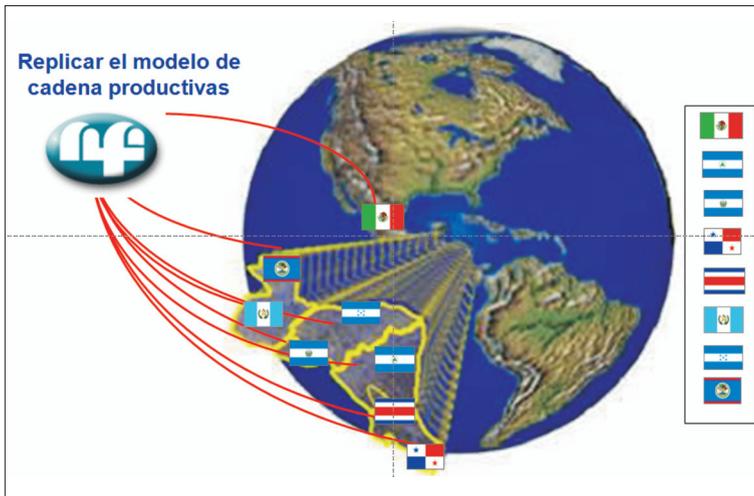
A pesar de los logros alcanzados aún subsisten retos importantes. En primer lugar, es necesario mantener el nivel de servicio alcanzado pese al crecimiento que registra el programa. En segundo lugar, también es importante desarrollar la oferta de cursos en línea en forma vertical de acuerdo a las características de cada cadena o sector. Por último, es importante seguir impulsando nuevos productos relacionados con el otorgamiento de crédito en la medida que lo permita la legislación y regulación existentes.

## **12. RECOMENDACIONES Y SUGERENCIAS SOBRE LA FACTIBILIDAD DE REPLICARLA EN OTROS BANCOS DE DESARROLLO**

La aplicación de Cadenas Productivas en México ha traído grandes beneficios a la economía y a la población en general por lo que es un programa definitivamente digno de imitar en otros países, y tal es la importancia que se han elaborado casos de estudio en universidades americanas de alto prestigio con el fin de presentar un modelo de potencialización de desarrollo económico en regiones donde la cultura financiera es pobre y el acceso al crédito es restringido.

El resultado fructífero de toda esta estrategia ha sido el número de empresas apoyadas y la derrama crediticia que ha tenido bajo los diferentes esquemas y programas de Nacional Financiera.

El modelo de Cadenas Productivas ha demostrado ser un producto replicable, actualmente se utiliza en otros bancos de desarrollo como por ejemplo en el Banco Nacional de Comercio Exterior S.N.C. (BANCOMEXT), de México. Asimismo ésta solución ha traspasado las fronteras ya que también se opera en países de América Latina con el Banco Centroamericano de Integración Económica (BCIE) y se está en negociaciones para su instrumentación con la Comunidad Andina de Fomento (CAF).



Conforme a su gran trayectoria de siete décadas, Nacional Financiera aspira ser el principal impulsor del desarrollo de la pequeña y mediana empresa, a través de innovación y calidad, con gente comprometida y guiada por valores compartidos.

**III. Programa de Fortalecimiento Institucional  
Federación de Cajas de Crédito y de Bancos  
de los Trabajadores (FEDECREDITO), El  
Salvador**



## **PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL DEL SISTEMA FEDECRÉDITO**

### **1. BREVE PRESENTACIÓN DE LA INSTITUCIÓN FINANCIERA**

FEDECRÉDITO, es la Federación de Cajas de Crédito y de Bancos de los Trabajadores, que asocia 48 Cajas de Crédito y 7 Bancos de los Trabajadores, actualmente cuenta con una red de 111 puntos de servicio a nivel nacional. FEDECRÉDITO es regulada por la Superintendencia del Sistema Financiero y se rige por la Ley de Bancos Cooperativos y Sociedades de Ahorro y Crédito.

Conforme a lo establecido en la Ley de Bancos Cooperativos y Sociedades de Ahorro y Crédito (antes Ley de Intermediarios Financieros No Bancarios), actualmente FEDECRÉDITO proporciona servicios de intermediación financiera, supervisión in-situ bajo un esquema de autorregulación, asesoría técnica e informática, así como capacitación especializada. Asimismo realiza servicio de lobby y representación del Sistema FEDECRÉDITO para potenciar o defender los intereses de las 56 entidades financieras.

Un gran número de las entidades socias tienen más de 65 años (6 décadas) de funcionamiento y están ubicadas en todo el territorio del país, a la fecha cuentan con 111 puntos de servicio, siendo la mayor red financiera de instituciones de microfinanzas en El Salvador. Los usuarios de crédito son los socios accionistas de las Instituciones de primer piso, por lo que conforma una amplia base social de pequeños propietarios (en su mayoría son

microempresarios) que al cierre del año 2008 ascienden a más de 590,000 socios y clientes.

Las Cajas de Crédito y los Bancos de los Trabajadores desde sus inicios hasta la fecha, se dedican a la generación de oportunidades de negocios y de empleo por medio del financiamiento a la micro y pequeña empresa del área rural y urbana, así como a atender las necesidades crediticias para financiar el pequeño consumo y la vivienda popular de los empleados del sector público y privado; contribuyendo de esta manera a la reducción de la pobreza y a la mejora de la calidad de vida de muchas familias que viven en condición de marginalidad social y económica. En su nacimiento las entidades socias otorgaban créditos desde US\$5, a la fecha otorgan créditos a la microempresa de subsistencia desde US\$11.43. Son muchos los casos en los cuales el apoyo crediticio que brindan en mejores condiciones financieras han mejorado la condición social y económica de las familias que viven en condiciones de pobreza. Esta fue la razón principal de creación del SISTEMA FEDECRÉDITO y están comprometidos para continuarla manteniendo en el largo plazo.

### **Visión**

Ser la mejor Entidad que facilite la integración, desarrollo y liderazgo del SISTEMA FEDECRÉDITO.

### **Misión**

Somos una Entidad que asocia a las Cajas de Crédito y a los Bancos de los Trabajadores proporcionándoles servicios financieros, asesoría y asistencia técnica de calidad; fomentando la integración en un ambiente de competitividad y sostenibilidad, a través de una relación permanente de negocios y cooperación.

### **Posicionamiento Estratégico**

Entidad técnica volcada hacia las Entidades Socias, para las cuales realiza de forma eficiente funciones de Banca de segundo piso, soporte de

proyectos e innovaciones que potencien su competitividad, apoyo en la gestión del negocio y de los riesgos, foro propiciador e impulsor de la integración del Sistema y el intercambio de experiencias y mejores prácticas, y articulación y representación de sus intereses ante terceros; todo ello manteniendo unos niveles satisfactorios de crecimiento, rentabilidad y solvencia.

### **Valores**

- Integración
- Ética empresarial
- Honradez y confianza
- Lealtad
- Disciplina
- Responsabilidad
- Calidad
- Orientación al cliente
- Competitividad
- Gestión visionaria e innovadora

### **Principales Funciones de la Federación**

- Actuar como banca de segundo piso (Intermediarios financieros).
- Ejercer la función de asesoría a las entidades socias que no estén reguladas por la Superintendencia del Sistema Financiero (SSF).
- Brindar asistencia técnica, capacitación y asesoría en las diferentes áreas de acción de las Entidades Socias.

## **2. INTRODUCCIÓN**

En abril de 2001, se firmó con el BID-FOMIN el Convenio de Cooperación Técnica ATN/ME-7356-ES denominado “Programa de Apoyo al Sistema de Cajas de Crédito y Bancos de los Trabajadores”, con el objetivo de lograr el fortalecimiento institucional de las Cajas de Crédito, los Bancos de los Trabajadores y su Federación, y en consecuencia promover un mayor y mejor acceso a los recursos financieros para los micro y pequeños empresarios. Para lograr este objetivo, el Programa se estructuró en cinco componentes básicos:

- Desarrollo Organizacional.
- Manejo Financiero.
- Atención a las Entidades Socias.
- Control Interno y Auditoría.
- Desarrollo de Comunicaciones e Informática.

El presupuesto original para desarrollar el Programa se estimó en US\$3.3 millones, de los cuales US\$2 millones corresponden a la cooperación técnica del BID-FOMIN y US\$1.3 millones al Sistema FEDECRÉDITO.

El Programa fue dirigido por el Comité de la Unidad de Ejecución Institucional (UEI), conformado por representantes de las Cajas de Crédito, los Bancos de los Trabajadores, el Consejo Directivo y la Administración de FEDECRÉDITO. Los servicios de consultoría de los primeros cuatro componentes y el diagnóstico de la infraestructura informática fueron desarrollados por la Confederación Española de Cajas de Ahorro (CECA), entidad de reconocido prestigio internacional y con amplia experiencia en los temas del Programa. El trabajo de CECA se organizó en tres etapas: (a) diagnóstico, (b) diseño y (c) implementación. Los trabajos se iniciaron en enero de 2003, realizándose las primeras 2 etapas en 18 meses. A partir de entonces y de común acuerdo, se difirió la etapa de implementación de los productos afectos por el aplicativo informático hasta que éste tuviera funcionando, esto implicó un tiempo de 2 años, durante el cual se contrataron los servicios de asesoría de la Sociedad Andaluza de Asesoramiento e Información (SADAI) empresa Española que apoyo la continuidad del proceso de fortalecimiento, principalmente en el componente informático.

Para completar la infraestructura de hardware y software, se requirió de los servicios de IDS de Centroamérica S.A., empresa con amplia experiencia en sistemas bancarios, proveedora del aplicativo Bankworks, ASI Consultant y Datum S.A., quienes suministraron las bases de datos y capacitación en Oracle y Tecnasa ES, empresa que suministró los equipos informáticos.

Los trabajos de consultoría y de implementación del sistema informático implicaron modificaciones y adiciones en los términos de referencia

originalmente planteados, para dar cumplimiento a los requerimientos operacionales de las Entidades del SISTEMA FEDECRÉDITO.

Con el redimensionamiento del componente informático y el tiempo transcurrido desde su estimación original, el presupuesto del Programa se incrementó a US\$7.5 millones, de los cuales US\$2 millones corresponden a la cooperación del BID-FOMIN, US\$5.5 millones al aporte de las Entidades Socias y FEDECRÉDITO.

### **3. OBJETIVOS DEL PRODUCTO, PROGRAMA O SERVICIO**

El Programa de Fortalecimiento Institucional del SISTEMA FEDÉCRÉDITO tiene como finalidad:

- Contar con un sistema tecnológico innovador y autosostenible, que integre a las 56 Entidades que componen el SISTEMA FEDECRÉDITO.
- Promover un mayor y mejor acceso a servicios financieros y complementarios de calidad, principalmente para la micro, pequeña empresa y trabajadores en general, a través de una relación permanente de negocios (mediante el fortalecimiento del SISTEMA).
- Contribuir al desarrollo económico y social de El Salvador.
- Facilitar la incorporación al sector financiero regulado a las Entidades del SISTEMA, dentro del contexto de la Ley de Bancos Cooperativos y Sociedades de Ahorro y Crédito.
- Contar con las bases necesarias para un desarrollo sostenible en condiciones de solvencia y eficiencia.

### **4. PORQUÉ Y CÓMO ESTÁ ALINEADO AL MANDATO SOCIAL Y OBJETIVOS DE LA ENTIDAD**

Desde su fundación, el SISTEMA FEDECRÉDITO ha estado enfocado en la atención de socios y clientes con múltiples necesidades mediante el

apoyo financiero para actividades productivas, orientando sus esfuerzos institucionales en las personas que por su estatus económico, social o ubicación geográfica, no han tenido acceso a los servicios financieros proporcionados por la banca tradicional. El profundo interés institucional por apoyar la reducción de la pobreza proporcionando servicios financieros de calidad, accesibles, flexibles y con costos razonables, ha motivado el emprendimiento de un programa integral para mejorar sustancialmente la gestión de servicio y la modernización tecnológica, lo cual está propiciando la consolidación de una plataforma de gestión y tecnológica que facilita una mayor disponibilidad productos y servicios financieros con una calidad cada vez más alta y en consecuencia el desarrollo de los usuarios mediante una relación permanente de negocios. Por lo anterior, el programa comparte la razón de ser de FEDECRÉDITO.

## 5. ¿PORQUÉ ES UNA PROPUESTA INNOVADORA?

El SISTEMA FEDECRÉDITO consciente de la necesidad de adaptar su gestión y modernizar su plataforma informática ha desarrollado el Programa de Fortalecimiento Institucional, el cual dada sus características innovadoras y beneficios para la población salvadoreña, especialmente las de menores recursos, ha sido apoyado por el Banco Interamericano de Desarrollo, (BID), mediante la firma de un convenio de cooperación técnica no reembolsable, dirigida al apoyo integral de la gestión y la modernización tecnológica para proporcionar más y mejores servicios a socios y clientes de las Cajas de Crédito y de los Bancos de los trabajadores.

Los resultados alcanzados a la fecha confirman el potencial generado a partir del reenfoque de los aspectos comerciales y de negocios, así como de gestión, especialmente en el área de riesgos.

La experiencia en la ejecución exitosa del Programa de Fortalecimiento Institucional constituye una experiencia innovadora y única, dentro de la categoría Gestión y Modernización Tecnológica, no sólo para nuestro país, sino posiblemente a nivel de América Latina, por cuanto implicó un enfoque holístico en la gestión del cambio organizacional orientado a adquirir prácticas administrativas de vanguardia en las diferentes áreas que cubrió el programa, especialmente en la implementación de proyectos conjuntos realizados por todos los miembros del SISTEMA FEDECRÉDITO.

El haber implementado exitosamente un Centro de Administración y Desarrollo Informático, el cual implementó y da soporte a un Core Bancario Único para las Entidades miembros que permite formar una red de 111 puntos de atención, y en el corto plazo la implementación de múltiples servicios de calidad internacional, siendo además sostenible dado que el presupuesto de funcionamiento es compartido entre los miembros participantes de forma equitativa al volumen de negocios respectivos, creemos que es un verdadero éxito. Por otro lado, de cara a los clientes se transmite una imagen de marca común, la cual actúa como “marca sombrilla”, que es potenciada y financiada por todos sus miembros y transmite la solidez que permite la actuación integrada y sinérgica de los miembros del SISTEMA FEDECRÉDITO.

En síntesis, la calidad técnica del programa, la sistematización de sus componentes, así como la actuación coordinada de sus miembros tanto a nivel comercial como tecnológico constituyen un robusto sistema de gestión y de tecnología, único y exitoso en el País.

## **6. EN QUÉ CONSISTE, CARACTERÍSTICAS Y OPERATIVIDAD DEL PRODUCTO, PROGRAMA O SERVICIO**

En respuesta a los cambios del entorno económico y financiero, el Programa de Fortalecimiento Institucional fue diseñado para potenciar la gestión integral del SISTEMA FEDECRÉDITO en las áreas siguientes: (a) Desarrollo Organizacional, (b) Manejo Financiero, (c) Atención a Entidades Socias, (d) Auditoría y Control Interno, y (e) Desarrollo de Comunicaciones e Informática. Lo anterior ha implicado un cambio sustancial, transformando las Entidades para dar respuesta a las crecientes necesidades de socios y clientes de más escasos recursos. A continuación se presenta una síntesis del contenido de cada componente.

El Programa se inició en enero del año 2003, desarrollándose en tres fases: (a) Diagnóstico, (b) Diseño de productos, y (c) Implementación de productos, logrando gradualmente generar beneficios tangibles tanto para el SISTEMA FEDECRÉDITO como para los socios y clientes. La metodología aplicada para el desarrollo de dichas fases se ha basado en la participación

en su totalidad de las Cajas de Crédito y Bancos de los Trabajadores; en la aplicación de cada caso, de los principios, técnicas y mejores prácticas posibles, y en la búsqueda del mejor ratio posible de eficacia, eficiencia y calidad.

A continuación se muestra un resumen de los componentes, objetivos y acciones que ha involucrado el programa de Fortalecimiento Institucional:

<b>COMPONENTE I: DESARROLLO ORGANIZACIONAL</b>
<b>MODULO A: ORGANIZACIÓN INTERNA DE FEDECRÉDITO</b>
I.A.1.- Modernizar la organización de FEDECRÉDITO
I.A.2.- Rediseñar los procedimientos administrativos y operativos de FEDECRÉDITO
I.A.3.- Desarrollar e implementar un sistema de Benchmarking para FEDECRÉDITO
<b>MODULO B: ORGANIZACIÓN DE LAS CAJAS DE CREDITO (CC) Y DE LOS BANCOS DE LOS TRABAJADORES (BT)</b>
I.B.1.- Rediseñar los procedimientos administrativos y operativos de las CC y BT
I.B.2.- Modernizar la organización de las CC y BT
I.B.3.- Desarrollar e implementar un sistema de Benchmarking para las CC y BT
<b>MODULO C: ACCIONES DE CAPACITACIÓN PARA IMPLEMENTAR LOS CINCO COMPONENTES DEL PROGRAMA</b>
I.C.1.- Desarrollo de la capacitación para implementar los cinco componentes del programa
I.C.2.- Diseño e implementación de un programa para la formación de directores
I.C.3.- Diseño de programa de capacitación para formación de Cuadros de Reemplazo en las Cooperativas Socias y FEDECRÉDITO
I.C.4.- Diseño e implementación del Plan de Carrera
I.C.5.- Implantación de un Centro de Capacitación con sus respectivos planes para la formulación y desarrollo de eventos de capacitación
<b>COMPONENTE II: MANEJO FINANCIERO</b>
<b>MODULO A: FORTALECIMIENTO DE LA ADMINISTRACIÓN FINANCIERA DEL SISTEMA DE CC, BT Y FEDECRÉDITO</b>
II.A.1.- Realizar un diagnóstico sobre la administración financiera de FEDECRÉDITO, CC y BT
II.A.2.- Diseñar e implementar un Sistema Integral de Contabilidad

II.A.3.- Diseñar e implementar Sistema Administración de Cartera de Préstamos (FEDECRÉDITO, CC y BT)
II.A.4.- Desarrollar e implementar Sistema Administración Obligaciones Financieras (FEDECRÉDITO, CC y BT)
II.A.5.- Desarrollar e implementar un Sistema de Tesorería
<b>MODULO B: DESARROLLO DE NUEVOS ESQUEMAS FINANCIEROS</b>
II.B.1.- Diseñar y poner en funcionamiento un Sistema de Caja Central
II.B.2.- Desarrollar e implementar un Sistema de Mesa de Dinero
II.B.3.- Evaluar y rediseñar el desempeño del Fondo de Estabilización
II.B.4.- Desarrollar e implementar un Sistema de Administración de Riesgos Financieros
II.B.5.- Desarrollar un estudio de factibilidad para la captación de remesas familiares, provenientes, principalmente, de los Estados Unidos
II.B.6.- Desarrollar un estudio de factibilidad para la utilización de tarjetas de débito y crédito
<b>COMPONENTE III: ATENCIÓN A LAS COOPERATIVAS SOCIAS</b>
<b>MODULO A: BRINDAR SOPORTE TÉCNICO EN LA GESTIÓN DE NEGOCIOS DE LAS COOPERATIVAS SOCIAS</b>
III.A.1.- Desarrollar y estandarizar estrategias y procesos de negocios en el Sistema FEDECRÉDITO
III.A.2.- Desarrollar e implantar un sistema de mercadeo para la investigación y desarrollo de productos y servicios en las Cooperativas Socias
III.A.3.- Diseñar e implantar un programa sistemático de asesoría administrativa y financiera para fomentar la gestión de negocios en las Cooperativas Socias
III.A.4.- Desarrollar un estudio de mercado para identificar los factores claves de éxito, externos e internos, así como las preferencias y necesidades de los clientes
<b>MODULO B: DISEÑAR ESQUEMAS DE FOMENTO COOPERATIVO</b>
III.B.1.- Diseñar e implantar esquemas para promover la afiliación y fidelización de los clientes del Sistema
<b>COMPONENTE IV: CONTROL INTERNO Y AUDITORIA</b>
<b>MODULO A: FEDECRÉDITO</b>
IV.A.1.- Fortalecer el sistema de control interno para FEDECRÉDITO, CC y BT

<b>MODULO B: CAJAS DE CREDITO Y BANCO DE LOS TRABAJADORES</b>
IV.B.1.- Desarrollar un Sistema Integral de Supervisión
IV.B.2.- Implementar un Sistema de Información y Evaluación Financiera
IV.B.3.- Diseñar e Implementar un Sistema de Alertas Tempranas
IV.B.4.- Realizar un diagnóstico integral sobre la situación del control interno en las Entidades Socias
<b>COMPONENTE V: DESARROLLO DE COMUNICACIONES E INFORMÁTICA</b>
V.A.- Analizar los sistemas informáticos de las CC, BT y FEDECRÉDITO
V.B.- Diagnóstico y propuestas para implementar el funcionamiento de una infraestructura de Base de Datos y sistema operativo
V.C.- Diagnóstico y propuesta sobre infraestructura de hardware, software y servicios de comunicación

Como un complemento para lograr el soporte automático necesario se incorporó la modernización de la tecnología informática, lo cual es reconocido como un elemento importante en la calidad, disponibilidad y precio de los productos ofrecidos.

Este componente incluyó la adquisición de un aplicativo en ambiente WEB con facultad de manejar entidades múltiples, de trabajar en red y en tiempo real en las diferentes ubicaciones a nivel nacional, permitiendo operaciones entre los diferentes puntos de servicios y fundamentalmente incluye la aplicación de las normativas contables, financieras y prudenciales autorizadas.

Una característica importante de éste programa es su autosostenibilidad, pues desde su conformación tuvo compromiso de fondeo y ha sido incluido en los análisis estratégicos anuales de las Entidades, es autofinanciable y forma parte del presupuesto en las 56 Entidades del SISTEMA, contemplando tecnología escalable, manteniendo los estándares contables y bancarios vigentes. La sostenibilidad se deriva del diseño e implementación de mejores servicios financieros tanto para las Entidades Socias como para los socios y clientes.

El contar con esta herramienta web y como derivados de esta sinergia, existen otros proyectos que están prontos a desarrollarse y que contribuyen a la sostenibilidad del mismo. Dichos proyectos están plasmados en los planes estratégicos del SISTEMA 2009-2010, como la implementación de la cuenta corriente, lanzamiento de la tarjeta de débito y crédito, creación de una red propia de cajeros automáticos, cajeros corresponsales, tele banca, banca celular, Internet banking, credit scoring, entre otros. Todos estos proyectos no podrían desarrollarse en las 56 Entidades de no contar con el nivel de integración característico del SISTEMA FEDECRÉDITO y de la herramienta de información estandarizada que permite compartir conocimientos.

Parte del proceso de transformación emprendido por el SISTEMA FEDECRÉDITO ha sido una transformación actitudinal de todos los miembros directivos, ejecutivos y personal en general, priorizando el interés de los socios y clientes, así como fomentando el gobierno corporativo. Por otra parte ha requerido amplios programas de capacitación para el uso y el manejo del aplicativo por los diferentes usuarios del SISTEMA.

## **7. CARACTERÍSTICAS Y ROL DE LOS SOCIOS ESTRATÉGICOS EN EL DESARROLLO Y OPERATORIA DEL PRODUCTO, PROGRAMA O SERVICIO**

El desarrollo del Programa de Fortalecimiento Institucional del SISTEMA FEDECREDITO no sólo necesitó incorporar una agenda de trabajo basada en esquemas, manuales, sistemas informáticos y de gestión, así como el apoyo del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), sino también la participación de socios estratégicos en la ejecución de cada componente, es así que los productos contemplados en los primeros cuatro componentes del programa y el diagnóstico y definición de requerimientos para la plataforma informática, fueron desarrollados por la Confederación Española de Cajas de Ahorros (CECA). Entidad con gran experiencia en los temas previstos, ya que las Cajas de Ahorros en España representan más de 50% del sistema financiero español. Además, se requirió de una asesoría complementaria de la Sociedad Andaluza de Asesoramiento e Información (SADAI), y de un socio estratégico en el área de tecnología informática, IDS de Centroamérica, responsable del suministro de una plataforma informática de última generación

y funcionalidades adaptadas a las necesidades de las Entidades del SISTEMA, así como de sus socios y clientes.

Es importante mencionar que originalmente el programa requerido para la transformación institucional del SISTEMA FEDECRÉDITO contempló un presupuesto de US\$3.3 millones, de los cuales US\$2 millones fueron aportados por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y US\$1.3 millones fueron aportados por el SISTEMA FEDECRÉDITO. No obstante que durante la ejecución de las actividades del programa se requirió reforzar el presupuesto, especialmente en el área de tecnología informática, cerrando con un costo en torno a los US \$7.5 millones, de los cuales US\$5.5 millones fueron asumidos por el SISTEMA FEDECRÉDITO.

## **8. BENEFICIARIOS DIRECTOS E INDIRECTOS: TAMAÑO DEL SEGMENTO OBJETIVO**

Los beneficiarios directos del Programa son los socios y clientes del SISTEMA FEDECRÉDITO, que a diciembre de 2008 sumaban más de 590 mil. Si consideramos que cada socio, dado que las personas que generalmente atiende nuestro SISTEMA tiene en promedio 5 dependientes directos, entonces se está hablando de más de 3.5 millones de personas, si a ésto se le suman los beneficiarios indirectos, evidentemente la estimación es aún mayor. Lo anterior justifica las acciones realizadas por el SISTEMA no sólo para atender mejor a los clientes recurrentes, sino a los clientes nuevos, estrategia que ha permitido lograr una participación de mercado cada vez más amplio.

Por otra parte, tanto las Cajas de Crédito y los Bancos de los Trabajadores que integran el SISTEMA FEDECRÉDITO han sido y seguirán siendo beneficiarios directos del programa, quienes a través del fortalecimiento institucional han podido brindar mejores productos y servicios a los usuarios finales y de esta forma integrar los 111 puntos de servicio en una misma red con una cobertura geográfica en 70 municipios de El Salvador.

## 9. IMPACTO Y BENEFICIOS ESPERADOS

El desarrollo del Programa de Fortalecimiento Institucional en el SISTEMA FEDÉCRÉDITO tiene como finalidad generar las bases necesarias para un desarrollo sostenible, en condiciones de solvencia y eficiencia, fortaleciendo sustancialmente los mecanismos de una supervisión eficiente y permitiendo que los usuarios del SISTEMA (los pequeños ahorradores y quienes utilizan los servicios de crédito, personas de escasos recursos económicos, micro y pequeñas empresas) tengan mejor y más completa atención de sus necesidades. Es así como hoy es posible que los socios o clientes del SISTEMA puedan tener acceso a una cuenta de ahorros, a plazo o infantil, que disponga del servicio de pago de remesas y pago de servicios públicos como agua, energía eléctrica y servicios telefónicos y actualmente en proceso acceso a tarjetas de débito y crédito, lo cual sin duda alguna incrementará la bancarización en El Salvador y apoyará el desarrollo y bienestar de la población usuaria de los servicios financieros del SISTEMA FEDECREDITO.

A partir de la implementación del programa de Fortalecimiento y considerando diferentes perspectivas se proyectaron los resultados siguientes:

- Incrementar la cuota de mercado del SISTEMA FEDECREDITO.
- Competir con la banca comercial y crecer a tasas mayores a las del mercado.
- Incrementar la rentabilidad del SISTEMA.
- Proponer, desarrollar y dar soporte a nuevos productos y proyectos estratégicos.
- Fortalecer el posicionamiento de la marca e imagen del SISTEMA.
- Ampliar la cobertura en puntos de servicio.
- Promover la automatización total de los procesos del SISTEMA.
- Integrar el Sistema FEDECREDITO.
- Completar y desarrollar la implementación del sistema BankWorks, entre otros.

## 10. RESULTADOS

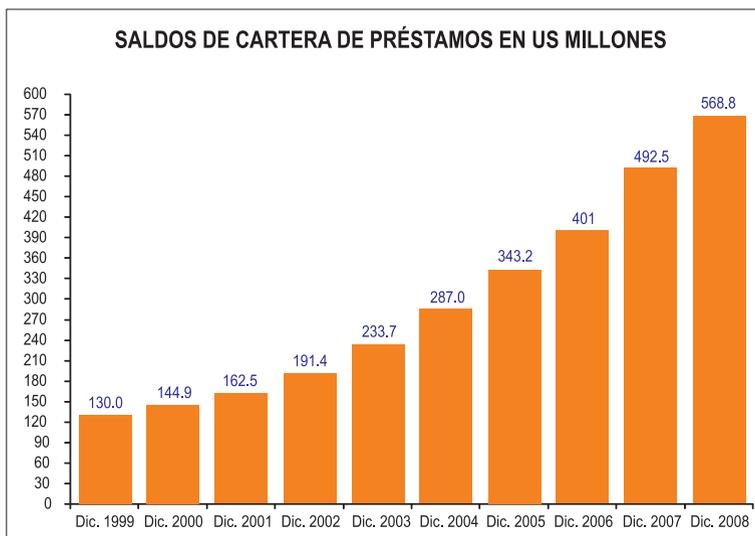
El uso de los esquemas propuestos para mejorar la gestión administrativa y financiera del SISTEMA FEDECREDITO han permitido a

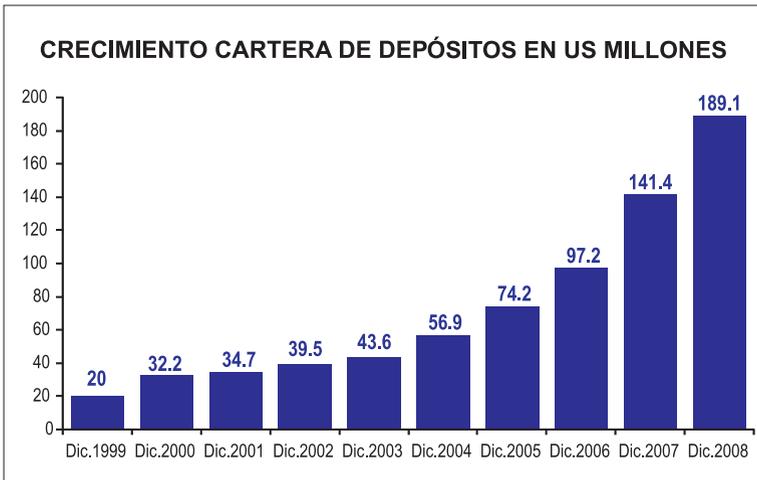
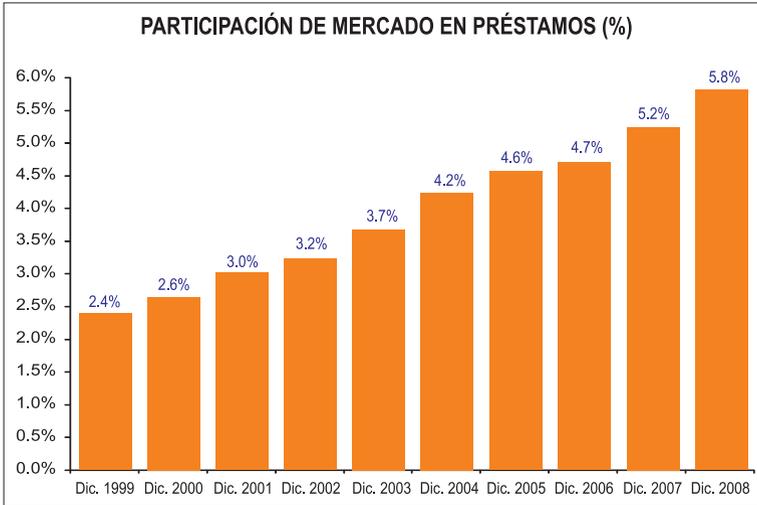
nivel institucional, incrementar los depósitos captados de US\$43.6 millones en el año 2003 a US\$189.1 millones en el año 2008, incrementar la cartera de préstamos de US\$233.7 millones en el año 2003 a US\$568.8 millones en el año 2008, el número de socios subió de 423 mil en el año 2003 a 590 mil en el año 2008 y el patrimonio de US\$71.4 millones a US\$145.5 millones en esos años.

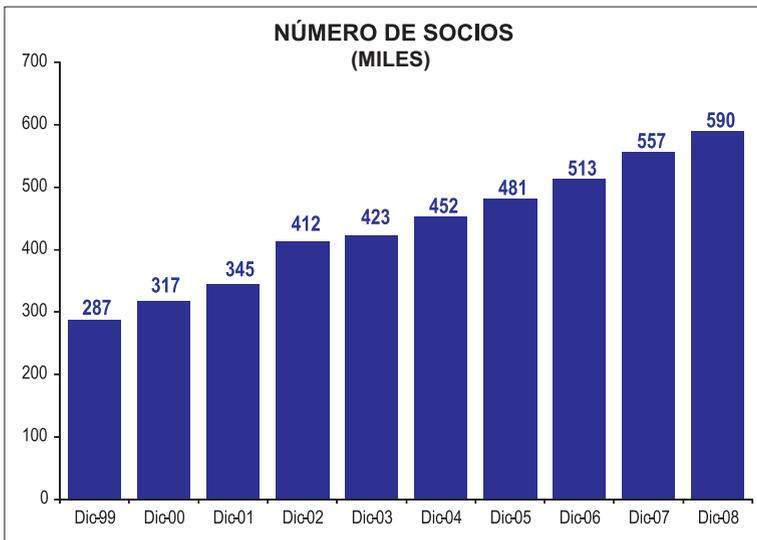
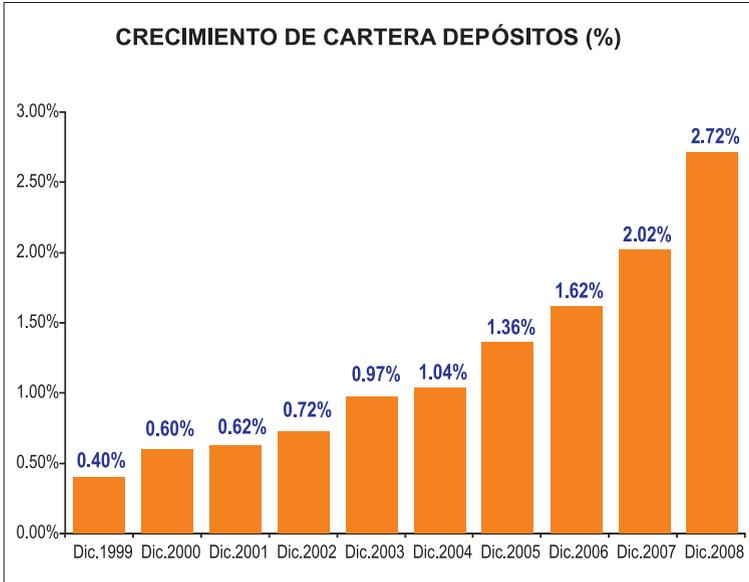
Paralelamente se ha incrementado la cobertura de los servicios financieros, por una parte ampliando sustancialmente el portafolio de productos y, por otro, aumentando los puntos de atención a 111, los cuales cubren todo el territorio nacional, incluyendo lugares remotos donde los servicios financieros son escasos y de alto costo. El esquema de negocios impulsado por FEDECRÉDITO ha permitido acercar los servicios financieros a los socios y clientes; y además, satisfacer necesidades no atendidas o mínimamente atendidas por otras instituciones financieras.

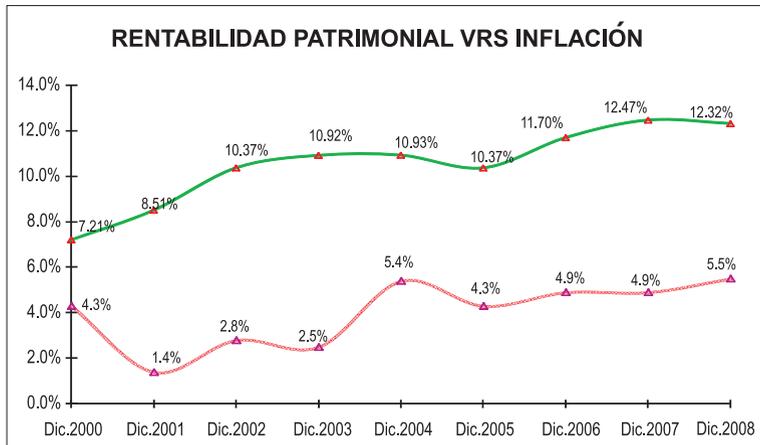
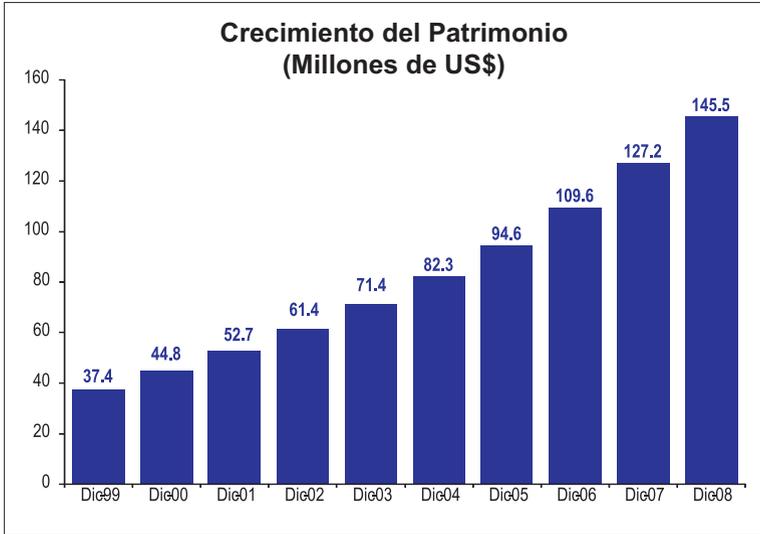
Por otra parte, se ha fortalecido la imagen del SISTEMA a través de la campaña y el seguimiento de la misma, demostrado en las investigaciones de mercado realizadas.

A continuación se muestran gráficas de crecimiento:









De acuerdo a los objetivos planteados y siendo el único sistema integrado que compite con la banca comercial en El Salvador, se ha logrado crecer a tasas mayores que las de la banca comercial internacional, según datos de los balances publicados por la Superintendencia del Sistema Financiero.

COMPARATIVO DE CRECIMIENTO ANUAL DICIEMBRE 2008		
Instituciones	Cartera de Préstamos (%)	Depósitos de Ahorro y Plazo (%)
Bancos Comerciales	3.46	-1.65
Cajas de Crédito y Bancos de los Trabajadores	15.47	33.73

Los beneficios obtenidos del programa de Fortalecimiento Institucional han sido:

**a. Beneficios del Programa**

- Mejora en la eficiencia operativa.
- Mejora en la rentabilidad.
- Reducción de los riesgos.
- Mejor y mayor apoyo a los sectores de la micro, pequeña y mediana empresa, así como a los trabajadores en general.
- Incremento en la participación de mercado y en consecuencias crecimiento y sostenibilidad de sus Entidades en el largo plazo.

**b. Beneficios del Programa de Tecnología**

- Operaciones en red. Los Socios (clientes) podrán eventualmente ser atendidos en cualquier Entidad.
- Atender servicios actuales y nuevos.
- Estándares del Sistema Bancario Comercial.
- Proceso de compensación y liquidación automática y centralizada para todas las Entidades.
- Tecnología Web que proporciona mayor versatilidad en el manejo de transacciones y permite hacer operaciones a través de internet.
- Nuevos procesos de información estadística y financiera, individual y consolidada, más completos y ágiles.
- Capacidad de aplicar la normativa de la SSF.
- Seguridad en el manejo de la información financiera.

En el anexo 2 se muestran los resultados y logros por componente del programa de fortalecimiento institucional.

## 11. CONCLUSIONES

Las instituciones financieras deben en todo momento ser flexibles y adaptarse a los cambios del entorno, tomando las medidas pertinentes para mantener su competitividad. La mejora en la competitividad debe acompañarse del uso de tecnología adecuada que permita la versatilidad de los productos y los servicios ofrecidos, la calidad y capacidad de respuesta que los socios o clientes requieren.

Bajo dicho enfoque las conclusiones de la implementación del programa de fortalecimiento institucional dentro del SISTEMA FEDECRÉDITO son:

- Ser la única institución financiera en América Latina que ha logrado integrar 56 Entidades independientes en una misma red financiera.
- Con el programa de fortalecimiento y la implementación de la herramienta informática se dio un gran paso, de ser Entidades con diferentes aplicativos sin conexión alguna con el resto de Socio, se convirtió en un SISTEMA integrado por una red financiera de 111 puntos de servicio con un aplicativo robusto que permite hacer operaciones en red, operaciones interentidades, transferencias y diferentes servicios en red. El SISTEMA pasó a industrializarse y de esta forma competir con la banca comercial “internacional”.
- Se logró la generación de economías de escala debido a que el sistema informático es robusto e inalcanzable económicamente para una sola Entidad del SISTEMA FEDECRÉDITO.
- El desarrollo del programa ha permitido la generación de proyectos conjuntos que han generado un mayor crecimiento y una mayor cuota de mercado dentro del SISTEMA FEDECRÉDITO, logrando una mejora en el nivel de vida de miles de salvadoreños.

## **12. RECOMENDACIONES Y SUGERENCIAS SI ES FACTIBLE DE REPLICARLA EN OTRAS INSTITUCIONES Y PORQUÉ SE CONSIDERA QUÉ ES REPLICABLE**

La experiencia del SISTEMA FEDECRÉDITO al desarrollar el Programa de Fortalecimiento Institucional, es un buen ejemplo de cómo un buen liderazgo con una visión clara de futuro, basada en la realidad en la cual se opera y apoyada con los esquemas organizacionales y de negocios adecuados, así como la modernización tecnológica pueden impulsar la competitividad y la sostenibilidad de las instituciones en el largo plazo.

Uno de los factores de éxito del programa es que es integral y abarca las principales áreas de Gestión de una institución financiera, el hecho que sea integral garantiza que conlleve a un cambio profundo de la organización. Sin embargo, por ser amplio, impone el reto de un liderazgo trascendente, convicción y decisión de actuar sinérgicamente compartiendo una visión de futuro, que se traduce en un ingrediente esencial, el cual llamamos INTEGRACIÓN, uno de los principales valores que rige el actuar del SISTEMA FEDECRÉDITO.

Por otra parte, la calidad técnica del programa, la sistematización de sus componentes, y la actuación coordinada de sus miembros tanto a nivel comercial como tecnológico constituyen un robusto sistema de gestión y de tecnología, único y exitoso en el País.

Cualquier institución que desee llevar a cabo un proyecto de esta magnitud debe estar dispuesta a destinar amplios recursos económicos y técnicos y transformar la organización a un enfoque totalmente técnico, sin perder su filosofía de origen y orientación comercial.

## ANEXO 1

### RESEÑA HISTÓRICA DEL SISTEMA FEDECRÉDITO

La idea de un sistema de crédito cooperativo (Cajas de Crédito) surge en la década de los años 30, con la integración de un grupo de estudiantes de agronomía de la Universidad de El Salvador, bajo la dirección del Dr. Alfonso Rochac. Durante tres meses, el grupo recorrió cantón por cantón del país, con la finalidad de identificar las necesidades de los pequeños productores agrícolas de henequén, bálsamo, cereales, café y ganado. Los resultados del estudio realizado, convenció a un grupo de importantes hombres con sensibilidad social de que era posible apoyar a las clases más necesitadas por medio de la creación de cooperativas; para ello revisaron los sistemas cooperativos de muchos países, siendo el más adecuado, a su juicio, el modelo Alemán. Así fue como se tomaron las ideas de las Cajas Raiffeisen y de los Bancos Populares Delistch, para la creación de las cooperativas agrícolas, de obreros y artesanos (hoy Cajas de Crédito).

En los inicios de los años 40, el incremento en el número y volumen de las operaciones de las cooperativas en El Salvador generó la necesidad de establecer una Ley especializada, por lo que 1942 se creó la “Ley del Crédito Rural”, la cual establecía la forma de organizar y desarrollar un sistema de cooperativas de crédito y a su vez del organismo central de ellas: la Federación de Cajas de Crédito. Se planteó como la razón de ser del Sistema: proteger y mejorar el trabajo de los productores y comerciantes en pequeño, así como de todo trabajador que encausara actividades lícitas a la producción, distribución y circulación de la riqueza. Además de estrechar las relaciones del pueblo con el hogar, la tierra y la riqueza nacional mediante la organización cooperativa.

Se planteó la necesidad de crear un organismo especializado para dirigir, supervisar y financiar las operaciones de las Cajas de Crédito Rural; por lo que se determinó que era importante la creación de una Federación que albergara a las cooperativas; y mediante la Ley del Crédito Rural se le dio personalidad jurídica y se establecieron sus funciones entre las cuales destacaban las de regular adecuadamente la organización y funcionamiento de las cooperativas e indicaba que la Federación, sería el organismo central de

ellas. Fue hasta el 10 de febrero de 1943 que surgió a la vida la Cooperativa de Cajas de Crédito Rural Limitada o Federación de Cajas de Crédito, organizada en forma cooperativa por acciones, habiendo participado como accionistas el Estado, el Banco Hipotecario y las 16 cooperativas entonces existentes. El capital aportado fue de ₡201,600 colones.

En la década de los 50, nace uno de los servicios de mayor importancia en la historia del SISTEMA FEDECRÉDITO, el crédito popular, cuyo propósito es el de proporcionar capital de trabajo a los pequeños comerciantes de los mercados de El Salvador y permitirles mediante un programa de ahorro paralelo al préstamo, la formación de su propio capital de trabajo. También en esa época nació el servicio de “Préstamos para Funcionarios y Empleados”, desarrollado por FEDECRÉDITO por encargo del Estado, que tenía como propósito principal contribuir al equilibrio del presupuesto del empleado, tanto del sector público como privado. Con éste y otros servicios como el crédito popular el Sistema de Cajas de Crédito se convertía en el fundador de las microfinanzas en El Salvador.

En el año 1962 FEDECRÉDITO obtuvo un crédito de 5 millones de colones del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) para intermediar directamente, recursos para los sectores más necesitados.

En la década de los 70 el Sistema de Crédito Rural, integrado a esa altura por la Federación y 40 Cajas de Crédito distribuidas en todo el país, otorgó créditos por más de 88 millones de colones, contribuyendo así al desarrollo económico y social; aumentando la producción; creando nuevas fuentes de trabajo y mejorando el ingreso de la familia salvadoreña.

Durante el periodo de los 80 se continuaron fundando mas Cajas de Crédito y la madurez alcanzada permitió que, a pesar del conflicto armado y de los fenómenos adversos de la naturaleza, cada una de las Entidades se constituyeran en el principal pilar de las familias más necesitadas. Se movilizaron los insumos necesarios para mantener la producción de alimentos en el país, se crearon programas para dar trabajo a las familias desplazadas y se trabajó por llevar ayuda a las víctimas de las sequías y del terremoto del año 1986.

En abril del año 1991 entró en vigencia la “Ley de Cajas de Crédito y de los Bancos de los Trabajadores” que permitió el nacimiento de los Bancos de los Trabajadores, siete en total, como Sociedades Cooperativas miembros de FEDECRÉDITO y destinados prioritariamente a atender las necesidades crediticias de los trabajadores del sector público y privado, asumiendo la atención directa que tenía FEDECRÉDITO de este sector. Con el nacimiento privado de los Bancos de los Trabajadores, el Estado cumplía un mandato que le establecía el Art. 46 de la Constitución de la República (Carta Magna) y además se resolvía un problema estructural en el mercado financiero, que la Banca Comercial todavía Nacionalizada (propiedad del Estado) en esa época, no atendía las necesidades crediticias de los empleados del sector público.

Otro de los aspectos que el año 1991 modificó el rol de FEDECRÉDITO, fue que mediante el Art. 101 de la Ley, dejó de ser una institución crediticia de primer y segundo piso para funcionar como institución financiera de segundo piso únicamente, siendo sus clientes, las Cajas de Crédito y Bancos de los Trabajadores. A la fecha, se mantiene este último esquema de clientes.

Con el advenimiento del nuevo milenio, la Asamblea Legislativa aprobó la Ley de Intermediarios Financieros no Bancarios que incorpora los conceptos más modernos de la intermediación financiera. El SISTEMA FEDECRÉDITO se prepara para el nuevo ambiente de negocios iniciando el Proyecto de Fortalecimiento Institucional con miras a potenciar sus capacidades para nuevamente estar en posición de apoyar a los sectores más vulnerables para que se incorporen a las nuevas corrientes marcadas por la globalización de las economías.

El Proyecto de Fortalecimiento Institucional que se está realizando en el SISTEMA FEDECRÉDITO tiene como elemento clave el Valor de la Integración, que no se puede definir simplemente como formar una red financiera que une a sus instituciones o únicamente como el hecho de pertenecer a una misma Federación; el VALOR DE LA INTEGRACIÓN a su juicio representa el compromiso de formar un sólo cuerpo, una sola mente y un solo sentir para combatir la pobreza del pueblo salvadoreño.

## ANEXO 2

### RESULTADOS Y LOGROS POR COMPONENTES DEL PROGRAMA

Los resultados y logros de productos por cada componente del programa son los siguientes:

#### a. DESARROLLO ORGANIZACIONAL

- i. Estructura Organizativa en FEDECRÉDITO
- ii. Manual de Funciones
- iii. Estructura Organizativa en Entidades
- iv. Manual de Funciones Modelo en Entidades
- v. Sistema de Benchmarking
- vi. Centro de Capacitación Conjunto
- vii. Programa de Capacitación a Distancia
- viii. E-Learning
- ix. Programa de Formación de Directores y Gerentes Generales
- x. Gestión por Planificación Estratégica

#### a. MANEJO FINANCIERO

- i. Mesa de Dinero
- ii. Catálogo Contable Único
- iii. Alianzas para Captación de Remesas Familiares
- iv. Proyecto de Tarjetas
- v. Rediseño del Fondo de Estabilización
- vi. Convenios de Financiamientos Externos
- vii. Servicio de Colectores
- viii. Sistema Administración de Cartera de Préstamos
- ix. Sistema de Administración de Obligaciones
- x. Sistema de Tesorería
- xi. Sistemas de Caja Central
- xii. Sistemas de Apoyo a la Gestión Financiera
- xiii. Sistema de Administración de Riesgos Financieros
- xiv. Creación del Libro Blanco de Tecnología Crediticia

**b. ATENCION A ENTIDADES SOCIAS**

- i. Políticas Comerciales y Catálogos de Productos
- ii. Estudios de Mercado
- iii. Plan Estandarizado de Marketing
- iv. Sistema de Inteligencia de Mercado
- v. Manual de Atención a Clientes
- vi. Creación de la Imagen de Marca
- vii. Convenios: FECMAC, AID, Cajas de España, Universidades
- viii. Desarrollo y Estandarización de Estrategias
- ix. Sistema de Asesoría Administrativa y Financiera
- x. Esquemas de Fidelización

**c. CONTROL INTERNO Y AUDITORIA**

- i. Estatutos de la Secretaría de Riesgos
- ii. Manual de Auditoría
- iii. Matriz de Riesgos
- iv. Sistema de Evaluación Financiera
- v. Divulgación de Metodología COSO
- vi. Manual de Control Interno de FEDECRÉDITO
- vii. Manual de Control Interno de Entidades Socias
- viii. Políticas de Riesgo de Liquidez y de Tasas de Interés

**d. DESARROLLO DE COMUNICACIONES E INFORMÁTICA**

- i. Infraestructura de Hardware
- ii. Infraestructura de Software
- iii. Infraestructura de Seguridad Lógica y Física
- iv. Aplicativo Informático BankWorks
  - Tecnología Web
  - En Red a Nivel Nacional
  - Capacidad Modular y de Manejar todos los Productos
  - Administración Centralizada, Multiempresa
  - Normativa SSF y Base de Datos Oracle
  - 41 Entidades en Producción

## ANEXO 3

### CATÁLOGO DE PRODUCTOS DEL SISTEMA FEDECRÉDITO

#### a. Productos de Pasivo

Cuentas de Ahorro Corriente  
Ahorro Restringido  
Ahorro Programado  
Depósito a Plazo

#### b. Productos de Activo

Crédito Personal  
Crédito Mype  
Crédito Popular  
Préstamo Hipotecario de Adquisición de Vivienda Construida  
Préstamo Hipotecario para la Construcción de Vivienda Propia  
Préstamo Hipotecario para la Mejora de Vivienda

#### c. Servicios Financieros

Pago de Recibos en Ventanilla  
Remesas  
Seguros  
Otros servicios Financieros

#### d. Nuevos Productos

Cuenta de Ahorro Infantil  
Cuenta de Ahorro Tú Remesa  
Credi-Remesa  
Factoraje  
Crédito Agropecuario

**IV. Estrategia de Negocios de Desarrollo  
Regional Sustentable  
Banco Do Brasil**



## **ESTRATEGIA DE NEGOCIOS DE DESARROLLO REGIONAL SUSTENTABLE**

### **1. BREVE PRESENTACIÓN DE LA INSTITUCIÓN FINANCIERA**

Creado por una carta del Príncipe Regente Don Juan en el año 1808, el año en que Brasil es sede de la Corona Portuguesa. El Banco do Brasil fue el primer banco en operar en el país, a lo largo de sus 200 años reúne diversas historias de espíritu pionero y de liderazgo, al haber sido, por ejemplo, los primeros en entrar en la bolsa de valores, lanzar una tarjeta para múltiples funciones, prestar el servicio de banca móvil, emprender un negocio y el Programa 21 por el que se adhiere a los Principios de Ecuador.

El Banco do Brasil está presente en 3,441 municipios (62% de todos los municipios del país), con 16 mil puntos de servicio, bancos corresponsales 9,039 mil terminales de autoatención, y canales alternativos, tales como: Centro de Llamadas (Call Center), Internet móvil bancario. La red del Banco de Brasil está formada por 42 puntos de servicio en 23 países diferentes.

Para servir a esta gran red el Banco do Brasil tiene 92,3 mil empleados, de los cuales 38% son mujeres. Tiene, además, 12,4 mil jóvenes como empleados a través de dos programas que incluyen el trabajo de atención al público: el Programa de Estudiantes que tiene 7.6 mil estudiantes en el cumplimiento de pasantías pagadas en las dependencias del Banco do Brasil, y del Adolescente

Trabajador, el cual fomenta el desarrollo de valores éticos y profesionales en 4.8 mil adolescentes en situación de riesgo personal y social, a través de la implementación de acciones para ayudar en la formación y la adquisición de experiencias, hábitos y actitudes necesarias a su adaptación en el trabajo productivo y la convivencia social.

Como un banco comercial, el Banco do Brasil ofrece a sus más de 48 millones de clientes una amplia cartera de productos y servicios: líneas de crédito para la inversión agrícola y la financiación, líneas de crédito para las empresas, crédito de consumo, crédito para bienes raíces, financiamiento de vehículos, en el comercio exterior tarjetas de funciones múltiples, planes de pensiones privados, fondos de inversión, cobro de impuestos, pago de nómina, custodia y seguridad de valores, mercados de capitales, entre otros.

Consciente de su responsabilidad socioambiental, el Banco do Brasil tiene como premisa la creencia en la posibilidad de conciliar los intereses de la atención a sus accionistas con el desarrollo sostenible de las empresas mediante el establecimiento de relaciones éticas con sus diversos públicos. Así, en su cartera, con una gama de productos, programas y servicios con atributos socioambientales de la Estrategia de Negocios de Desarrollo Regional Sustentable (DRS), cuenta con líneas de crédito para la producción de alimentos orgánicos; líneas de crédito para la recuperación y el mantenimiento de áreas de conservación, así como para la financiación comercial de los bosques, contribuyendo así a la preservación de los bosques nativos; un programa de apoyo a la producción y el uso de biodiesel y otras fuentes de energía renovables; fondos de inversión éticos, opera en el mercado de crédito de carbono, promueve y desarrolla bancos comunitarios; un programa de incentivos a la agricultura familiar; el microcrédito; el apoyo a las micro y pequeñas empresas, entre otros. Este documento se centra en la Estrategia de Negocios de Desarrollo Regional Sustentable por su carácter innovador y global.

También basa sus prácticas administrativas y los principios éticos en los negocios y la responsabilidad social mediante la adopción de criterios sociales en el análisis de riesgos de crédito, programas de calidad de vida en el trabajo, el Defensor del Pueblo interno y externo en las inversiones para la formación de los funcionarios, los planes de bienestar ([www.previ.com.br](http://www.previ.com.br)) y médicos

([www.cassi.com.br](http://www.cassi.com.br)) para los empleados, un programa de atención para las personas con discapacidad; programa de eco-eficiencia, con metas para reducir y racionalizar el consumo de papel, agua, energía, y reciclaje de materiales, el desarrollo del inventario de emisiones de gases de efecto invernadero con acciones para su reducción; la prevención y la lucha contra el blanqueo de dinero, etc.

En consonancia con su compromiso social y las prácticas respetuosas con el medio ambiente, el Banco do Brasil firmó una serie de compromisos y acuerdos a nivel nacional e internacional, que reafirman su preocupación por la sostenibilidad de las empresas y el desarrollo del país sobre una base sostenible, como el Protocolo verde, el Global Compact de Naciones Unidas, por el Pacto de la Lucha contra el trabajo forzoso, los principios de Ecuador y el Programa de Protocolo de Gases de Efecto Invernadero (GEI) de Brasil.

Para dar transparencia y visibilidad a sus acciones, a partir del año 2006, comenzó a adoptar las directrices internacionales de la Global Reporting Initiative (GRI), organización sin fines de lucro que sugiere estructuras y directrices en todo el mundo, para la preparación y difusión de sus informes de rendimiento y sostenibilidad.

El Informe Anual del Banco de Brasil para el ejercicio 2008 ha sido certificada con el nivel más alto de aplicación de la GRI, llamado A+ y está disponible para consulta en: [www.bancodobrasil.com.br/ri](http://www.bancodobrasil.com.br/ri).

## 2. INTRODUCCIÓN

El compromiso del Banco do Brasil, con el desarrollo del país no es nuevo, se remonta a sus orígenes, esto es, desde sus hace 200 años de existencia se caracterizó por una actuación dedicada al crecimiento económico y reducir las desigualdades regionales en el país, siempre jugando papeles estratégicos en el interés de la nación, en cumplimiento de los tiempos y circunstancias históricas que marcaron el camino.

A lo largo de este camino, el Banco de Brasil ha ido enriqueciendo su posición frente a algunas constataciones: el crecimiento económico por sí

sólo no es sinónimo de desarrollo, y mucho menos de desarrollo sostenible, por lo tanto, no es infrecuente que se presenta de manera no uniforme y se concentre, tendiendo a aumentar las desigualdades sociales y regionales y no es capaz de mejorar de manera amplia los indicadores de calidad de vida; la sostenibilidad requiere de la movilización y la articulación y el equilibrio dinámico de los derechos económicos, socioculturales, ambientales, tecnológicos y de organización, un desafío constante, no sólo para la autoridad pública responsable de generar y mantener el bienestar de la población, así como para las organizaciones, como actores que participan en la sociedad.

El Banco do Brasil, como una sociedad de economía mixta, actúa como agente financiero del gobierno en sus políticas de desarrollo, así como banco comercial que no puede actuar con fines de lucro pero que tiene que equilibrar su accionar y resultados conforme a sus compromisos con clientes, empleados, accionistas e inversores.

Por lo tanto, se sumó a la necesidad mundial de nuevos paradigmas para el desarrollo, con soluciones que incluyan mecanismos eficaces para la asociación del crecimiento económico con inclusión social y el respeto por el medio ambiente, que se inició en el año 2003 con la Estrategia de Negocios de Desarrollo Regional Sustentable.

Por medio de la DRS, el Banco do Brasil trata de impulsar el desarrollo sostenible del país, teniendo en cuenta el potencial, las vocaciones y características locales, no sólo actuando como una entidad de crédito, sino también como un catalizador de la acción, el fomento, la articulación y promoción del desarrollo económico y social, para la estructuración de las actividades productivas llevadas a cabo por micro y pequeños empresarios rurales y urbanos, su transformación en empresas sostenibles, que sea económicamente viable, socialmente justo y ecológicamente racionales.

La hipótesis es que no basta con llevar a las actividades productivas en comunidades menos organizados y de bajos ingresos, sólo el crédito. Promover el desarrollo sostenible requiere de la adopción de medidas para la construcción de la cadena productiva, organización del personal, la formación de los agentes, la introducción de tecnología “limpia” y diversos servicios,

acciones institucionales, difundir la cultura empresarial y apoyo a la gestión, la promoción del acceso a los mercados, entre otras acciones pertinentes.

La propuesta de trabajo del Banco do Brasil, a través de la DRS, de acuerdo con las economías locales dinámicas es compartida por diversos aliados a través de un proceso conocido como “concertación”, donde y en armonía cada uno contribuye dentro de sus respectivos ámbitos de competencia para el desarrollo de acciones integradas dirigidas a objetivos comunes, con el objetivo de la inclusión social de las personas que se encuentran en la “base de la pirámide”, la preservación y recuperación del medio ambiente y la generación de empresas económicamente viables.

La estrategia reúne a socios de los sectores de gobierno, empresa privada, universidades, centros de investigación, para alentar a los organismos públicos, organizaciones no gubernamentales, movimientos sociales, empresas de asistencia técnica y otras organizaciones de la sociedad civil.

Para el desarrollo de la estrategia se estableció una metodología propia, que puede ser aplicada en cualquier región del país o en el extranjero, y para cualquier segmento de la economía, ya sea en la agricultura, la industria, el comercio y los servicios en las zonas urbanas o rurales. La metodología implica el desarrollo, aplicación y seguimiento de un Plan de Negocios compartido, resultado de la movilización de diversos actores implicados, después de la realización de un diagnóstico amplio.

En la DRS cada Plan de Negocios tiene un enfoque específico, de acuerdo con el diagnóstico realizado con los actores involucrados, con las deficiencias detectadas y las perspectivas de resultados económicos, la equidad social y ambiental.

### **3. OBJETIVOS DEL PRODUCTO, PROGRAMA O SERVICIO**

A través de la DRS el Banco do Brasil tiene por objetivo promover la generación de empleo e ingresos en forma sostenible, incluyente y participativa, teniendo en cuenta las características locales, la naturaleza de los derechos económicos, sociales, ambientales, institucionales, políticos y culturales, con

el principio básico del soporte: económicamente viable, socialmente justa y ecológicamente racional, basada en la diversidad cultural.

El principal factor de éxito de la DRS es el principio participativo y constructivo de la metodología que se basa, como ya se mencionó, en el proceso de “consulta o concertación” y que refleja el entendimiento de que la responsabilidad de construir el desarrollo sostenible no puede atribuirse únicamente al gobierno, a una sola empresa o a una sola organización.

El desempeño del Banco do Brasil y los otros socios, como los actores involucrados en el proceso, busca fortalecer las asociaciones, la agricultura familiar, micro y pequeños empresarios formales o informales, las cooperativas populares y la estructura de las cadenas en el valor de las actividades productivas, con el fin de generar riqueza de manera sostenible.

Dentro de la premisa de tratar de conciliar los intereses de la atención a sus accionistas con el desarrollo sostenible de las empresas mediante el establecimiento de relaciones éticas con sus diversos públicos, el desempeño en el Banco do Brasil, a través de la DRS, pretende también generar nuevos negocios, expansión y mantenimiento de su base de clientes, el aumento de su cuota de mercado en el sector de bajos ingresos, la propagación de una posición social y ambientalmente responsable de las empresas, la minimización de los riesgos y la maximización de los resultados.

#### **4. ALINEACIÓN ESTRATÉGICA CON EL BANCO**

La estrategia de negociación de la DRS está arraigada en la cultura organizacional del Banco do Brasil, por la adhesión de la actividad propuesta con la misión, creencias y visión de futuro está presente en su Estrategia Corporativa 2008-2012, con las directrices generales que subyacen a las metas e indicadores del Plan Maestro y los objetivos expresados en el Plan de los mercados, especialmente en el segmento minorista, como se indica a continuación:

## Misión

“Ser la solución en servicios de la intermediación financiera para responder a las expectativas de los clientes y accionistas, para fortalecer el compromiso entre los empleados y de la empresa y contribuir al desarrollo del país”

## Creencias

- Compromiso con el desarrollo de las comunidades y el país.
- Responsabilidad Socioambiental

## Visión de Futuro

“Ser el primer banco de los brasileños en el Brasil y en el extranjero, el mejor banco para trabajar y referencia en rendimiento, negocios sustentables y responsabilidad socioambiental y empresarial sostenible”.

## Orientaciones Generales

- Ampliar el acceso al crédito y, fomentar su uso responsable.
- Fortalecer el trabajo en las cadenas de valor.
- Ampliar y fortalecer el rendimiento de las empresas como un agente de desarrollo del país sobre una base sostenible.

## Plan de Mercado - Venta al por Menor

- Promover la concesión de microcréditos.
- Reforzar el papel como agente de desarrollo sostenible.
- Crear relaciones duraderas con los clientes de bajos ingresos.

## 5. ¿PORQUE SE CONSIDERA UNA PROPUESTA INNOVADORA?

La estrategia del Banco do Brasil DRS representa una evolución en la actitud del Banco para el desarrollo de un país. Para incorporar las variables

sociales, ambientales y culturales en sus decisiones de inversión, su visión se extiende más allá de la negociación económica. El Banco do Brasil actuará no sólo como la entidad de crédito, sino también como un catalizador de la acción de fomento, la articulación y promoción de los agentes económicos y sociales, la identificación de potencialidades, la optimización de la capilaridad de su red de agencias, y el fomento del espíritu de liderazgo y capacidad de movilizar a sus empleados.

Para priorizar el trabajo en los mercados menos desarrollados donde operan micro y pequeños empresarios urbanos y rurales o dar prioridad a la atención de la población de la base de la pirámide, no de manera aislada sino a través de asociaciones en un esfuerzo conjunto para el desarrollo, el Banco establece un nuevo nivel de relación con la sociedad, la prestación de sus competencias de organización, desarrollo, integración y movilización de recursos humanos, físicos, técnicos y financieros, para trabajar para el desarrollo sostenible del país.

El mercado financiero, caracterizado por una fuerte competencia entre las instituciones, se considera en la estrategia de la DRS como un potencial de alianzas en virtud de numerosas deficiencias, en particular de crédito, que se percibe en los diagnósticos realizados. Mediante la integración de las acciones de los diversos asociados, a fin de dar sostenibilidad a la actividad de apoyo y aumentar los ingresos de los micro y pequeños empresarios urbanos y rurales que participan en la estrategia, los riesgos individuales de las instituciones financieras y otras partes interesadas se reducen al mínimo, permitiendo a las empresas ampliar los contratos de crédito y permitir la colocación de otros productos y servicios por parte de las entidades bancarias o no bancarias. Por lo tanto, un número cada vez mayor de agentes estarán interesados en este mercado, no sólo para contribuir al desarrollo sostenible del país, sino también para el crecimiento de su propio negocio.

Para trabajar con la nueva estrategia era necesario desarrollar un amplio proceso de cambio en la cultura y los valores de la organización a fin de que el conjunto funcionara completo en las diversas áreas de la empresa, el mercado para las personas física, jurídica, el gobierno, la agroindustria, o en las relaciones con los inversores, que consideran la “triple línea de base”

de la sostenibilidad en sus decisiones empresariales. Así, los conceptos de sostenibilidad y la metodología DRS del Banco do Brasil se aprobaron en conjunto por más de 13 mil empleados de la empresa, que a su vez fueron responsables de la reproducción de los contenidos ocupándose de otros funcionarios en sus respectivas áreas. Además de los funcionarios del Banco, los socios reciben una formación similar.

Por lo tanto, no sólo la decisión de trabajar con el enfoque sobre el desarrollo sostenible representa un gran avance para la empresa, sino también que la metodología desarrollada bajo el principio de la consulta supone la acción conjunta de diferentes agentes y actores de la sociedad hacia un objetivo común, esto es, el desarrollo sostenible del país a partir de la estructuración de las cadenas de valor de las actividades en pequeñas comunidades rurales o urbanas, el aumento del nivel de ingresos y la mejora de la calidad de vida de estas personas.

## **6. CARACTERÍSTICAS Y OPERACIÓN DEL PRODUCTO, PROGRAMA O SERVICIO**

La DRS es una nueva estrategia de acción del Banco do Brasil, no es, por tanto, un programa o un proyecto. Los programas y proyectos son de carácter temporal, único y específico que representan los esfuerzos realizados para crear un producto, servicio o un resultado. La DRS en cambio requiere de una estrategia más amplia hacia el futuro, es el arte de explotar las condiciones favorables y aplicar los recursos disponibles para alcanzar objetivos específicos. Si bien son necesarios los programas y proyectos de inicio, medio y fin, se precisa la definición de estrategias de “direcciones”.

Para poner en marcha esta estrategia se desarrolló una metodología propia, estructurada en etapas y que requiere de una constante información sobre sus procesos para alcanzar niveles crecientes de desarrollo sostenible:

### **Consulta**

- Sensibilización y formación
- Elección de actividades productivas
- Formación de los equipos DRS

- Diagnóstico
- Planes de Negocios DRS
- Análisis
- Implementación
- Monitoreo y Evaluación

Figura No.1: Metodología de la DRS



### Metodología para la DRS

Para ampliar la comprensión de la forma en que la estrategia está dirigida por el Banco de Brasil y sus socios, se presenta a continuación en forma resumida cada una de las acciones y medidas tomadas:

**Sensibilización y capacitación:** por la característica de la estrategia participativa y constructiva de la DRS, para que los resultados sean eficaces es fundamental que los actores sociales sean conscientes de la necesidad de cambio y participar en el proceso con sus conocimientos, destrezas y habilidades, la identificación de retos comunes y los compromisos convenidos.

Contar en esta etapa del proceso con la participación de todos los actores que tienen alguna participación en la realidad de las actividades

productivas en una región en particular es de gran importancia. Para hacer frente a los desafíos del desarrollo como la desigualdad social y ambiental, e identificar oportunidades de negocios que impregnan este contexto, debe ser situado históricamente en relación con esos hechos, por ello hay que contar con personas que los conocen y se entrenan para la acción.

La formación no se limita a la gestión de los conocimientos y metodología de la DRS, implica también el conocimiento de la realidad y el desarrollo de habilidades que permitan la aplicación de medidas para intervenir en la realidad. Además de saber ¿qué? y ¿cómo?, lo que requiere conocimientos y habilidades, ¿que queremos hacer?, lo que implica las actitudes. Éste es un proceso de aprendizaje colectivo, dado que el papel del individuo es importante y necesario (capital humano), pero debe estar vinculado con el conjunto (capital social).

Para apoyar el proceso de empoderamiento y acción para la aplicación de la DRS, la Universidad Corporativa de BB (UniBB) desarrolla la plataforma, los contenidos y la formación a distancia accesible para el público interno y externo.

Cursos específicos en gestión, proyectos de desarrollo, gestión agrícola, incorporación de nuevas tecnologías, entre otros, también son ofrecidos por empresas que participan en el proceso, las escuelas técnicas, universidades, etc.

Las acciones de sensibilización y formación para facilitar la identificación de los actores, los puntos fuertes y débiles del grupo y de la actividad productiva, las amenazas y oportunidades para buscar alternativas que reduzcan al mínimo las amenazas o los problemas y aprovechar al máximo los puntos fortalezas y oportunidades, con el objetivo de transformar la realidad.

**Elección de Actividades Productivas:** una vez sensibilizados y capacitados para la acción los distintos agentes implicados en la estrategia DRS debe elegir un punto de partida para la acción, teniendo en cuenta el potencial y los conocimientos de los lugares.

Para la elección de la actividad productiva que se estructura, es necesario considerar la totalidad de su cadena de valor. Ser eficaz sólo en la producción no es suficiente para garantizar la supervivencia en un mercado competitivo.

El enfoque limitado de la producción puede generar desequilibrios entre la oferta y la demanda, la satisfacción y calidad percibida por los consumidores que ofrece, los beneficios y los impactos generados en los medios de producción, lo cual puede comprometer los resultados futuros.

Además, los productores pueden considerar los procesos de distribución, mercado, limitaciones ambientales, suministro de insumos, legislación existente, infraestructura existente, expectativas y el comportamiento de los consumidores.

En resumen, el proceso es complejo y debe ser analizado y entendido de manera que se pueda construir un plan de desarrollo para ayudar a mejorar la competitividad de toda la cadena de valor. Obviamente, el tejido productivo local está formado por diversas actividades productivas. Sólo una cadena de valor no es suficiente para el desarrollo sostenible de una región. Sin embargo, como no se trata de corto plazo, la propuesta es la construcción de cada una de las líneas identificadas en un sitio poco a poco, de modo que las ganancias sean constantes y crecientes.

Es importante destacar que la elección de las actividades productivas que se trabajó con un enfoque en la DRS se haga de manera participativa y constructiva de los actores sociales y el BB, que no sólo sea una decisión del BB. Cada proceso de desarrollo regional sostenible alcanza sus objetivos sólo si se construye de manera participativa.

Otra característica de la propuesta DRS del BB es considerar el desarrollo endógeno como un movimiento que puede ser realizado por los agentes locales y aprender de su “empoderamiento”, es decir, los actores locales deben ser los protagonistas del proceso de cambio.

Por consiguiente, el foco de las acciones de la DRS se encuentra en las actividades productivas existentes o latentes, en la capacidad de movilización

y organización de los actores, en el uso de los recursos disponibles y la mejora de los conocimientos de la gente del lugar. No es, por tanto, buscar soluciones e introducir nuevas actividades, sino considerar, desde la perspectiva de la cadena de valor, con visión de futuro, visión participativa y visión de negocio, las actividades disponibles.

**Formación de Equipo DRS:** el equipo debe ser diverso, representativo y activo. El interés común de la sociedad y la participación de sus representantes actuando eficazmente en el proceso permitirá el logro de los objetivos.

El equipo DRS debe ser un medio legítimo, donde el papel de cada uno de los actores implicados en la búsqueda del desarrollo sostenible garantice la potenciación de transformar su realidad. Para el Banco, es un factor crítico la continuidad de los trabajos, el reconocimiento de que la DRS tiene sentido sólo si es aceptada por los actores locales, especialmente por parte de dirigentes y representantes de distintas clases de beneficiarios (los productores, los comerciantes y consumidores, etc). El equipo no tiene un número limitado de participantes, prevalece el criterio de la representatividad y la participación en el trabajo. Además, su composición es dinámica, con la posibilidad de incluir otras partes interesadas durante todo el proceso.

El equipo de la DRS también puede convertirse en un foro o Comité de Gestión de la DRS, mejorando de manera permanente y contribuir a la consolidación de la gobernabilidad democrática del área.

**El diagnóstico DRS:** se utiliza para describir la realidad mediante el uso de las estadísticas oficiales y teniendo en cuenta la visión empírica del lugar por parte de los ciudadanos y los representantes de esos organismos y organizaciones que de una u otra manera influyen en el desarrollo de la actividad productiva. La gente tiene la percepción del lugar, suelen reflejar la realidad, pero el propósito es utilizar esa información para la toma de decisiones sobre la base de un proceso de planificación. Para ello, se requiere que los datos sean exactos.

Se entiende que para intervenir en la realidad de un lugar, es necesario entender su dinámica, identificar ¿cómo son las relaciones sociales?, ¿cuál es su cultura?, ¿cómo son sus procesos económicos?, ¿qué produce?, ¿cómo ocurre?,

¿por qué los produce?, ¿cuándo los productos se consumen en el lugar?, la materia prima para la producción, etc.

El modelo desarrollado por la DRS diagnóstico BB está estructurado de la manera siguiente:

- Identificación de la actividad: la información sobre los productos generados, los actores involucrados y el alcance de la actividad.
- Aspectos económicos y financieros: datos cuantitativos sobre la producción/productividad, precios, ingresos y gastos, información sobre los insumos y los recursos utilizados en la actividad.
- Aspectos técnicos: el flujo de información en los procesos de producción y tecnologías.
- Infraestructura: información sobre los métodos utilizados en el proceso, incluidos, entre otros, energía, agua, almacenamiento y transporte.
- Mercado: descripción de la dinámica, el tamaño, las formas de distribución y comercialización, la identificación de los principales clientes y competidores y los niveles de concentración.
- Aspectos sociales: información relacionada con la identificación de demandas de medidas en relación con, entre otros, educación, salud, trabajo y las instituciones que participan directa o indirectamente en la actividad.
- Aspectos ambientales: información relativa a los impactos ambientales, positivos y/o negativos, causados por la actividad productiva.
- Identificación de amenazas: son los factores externos y desfavorables a la actividad en la que los agentes productivos no tienen ninguna influencia.
- Identificación de oportunidades: los factores externos que son favorables a la actividad en la que los agentes productivos no tienen ninguna influencia.
- Identificación de puntos fuertes: los factores internos a la actividad en la que los agentes productivos pueden influir en la producción y representan diferencias favorables.
- Identificación de puntos débiles: los factores internos a la actividad en la que los agentes productivos pueden influir en la producción y

representan diferencias desfavorables.

- Identificación de fuentes consultadas: fuentes de donde se obtuvo la información para realizar el diagnóstico.

*Plan de Negocios DRS:* en esta fase los actores sociales con la coordinación del Equipo de Trabajo DRS tienen la oportunidad, sobre la base del diagnóstico realizado, repensar el diseño y las actividades de producción de las acciones de desarrollo de la actividad desde la perspectiva de la sostenibilidad y visión de la cadena de valor.

En las acciones propuestas en el plan de negocios, independiente de las características de cada plan, debe ser visto con una premisa básica la hipótesis del desarrollo sostenible. Por lo tanto, todos los planes deben incluir actividades que cubren los aspectos ambientales, socioculturales, económicos, tecnológicos y organizativos, para crear una sinergia, una dimensión que puede alimentar continuamente el otro, un proceso de retroalimentación constante.

La sinergia es importante en el proceso de la DRS ya que indica una asociación de múltiples factores (personas, instituciones, gobiernos, empresas y recursos) que contribuyen a la aplicación de medidas coordinadas y orientadas a objetivos comunes.

El Plan debe proponer medidas encaminadas a superar las carencias sociales, económicas y ambientales utilizando los recursos identificados en el mismo lugar; identificar las debilidades del aparato productivo y las formas de fortalecerlas; evaluar el nivel de movilización y coordinación de personas e instituciones, incluyendo además, los niveles de formación del capital humano y social, observando las oportunidades para enriquecerlos y aprovechar las potencialidades identificadas.

Por lo tanto, las acciones deben ser agrupadas en los bloques siguientes:

- Crédito y bancarización: el desarrollo y la disposición de líneas de crédito específicamente para micro y pequeños empresarios rurales y urbanos de bajo costo para capital de trabajo, la inversión y el apoyo a la comercialización para aumentar la producción, mejorar

la productividad, el acceso a los mercados y, por lo tanto, elevar los ingresos del público beneficiado.

- Capacitación y formación: específica destinada a mejorar las técnicas de producción, gestión y administración de los micro y pequeños empresarios urbanos y rurales en condiciones de participar y mantener el proceso de cambio y evolución de su negocio.
- Cultura, arte y educación: acciones dirigidas a la preservación y el rescate de los valores culturales locales, como el patrimonio histórico, monumentos, fiestas y danzas populares, así como iniciativas para la alfabetización de adultos y los jóvenes, mejorar el nivel de educación de las personas involucradas con la actividad, la inclusión digital y el desarrollo de potencial humano.
- Cooperativismo, asociatividad y fortalecimiento institucional: la formación de asociaciones, cooperativas, consorcios, condominios y de redes entre empresas, liquidación de impuestos y de la tierra, la concesión de licencias ambientales, el establecimiento de centrales de compras y ventas y fomentar la formación de estructuras asociativas buscando ganancias de escala compartiendo instalaciones de producción, transformación y transporte, así como la difusión de conocimientos para el desarrollo de la población de la región donde se encuentran.
- Infraestructura: adquisición de nueva maquinaria, equipo e instalaciones destinadas a aumentar la producción y mejorar la productividad, el uso compartido de recursos y el desarrollo de las políticas públicas para el mejoramiento de carreteras, la ampliación de la red de transmisión de energía y agua.
- Medio ambiente: medidas encaminadas a la recuperación y preservación del medio ambiente, por ejemplo, el cambio al uso de energía procedente de fuentes renovables, la recuperación de los residuos, el reciclado de materiales, la forestación y reforestación de áreas degradadas y las medidas encaminadas a crear una mayor conciencia de conservación a través de la educación ambiental.

- Mercado: apertura de nuevos mercados a través de mejoras en la calidad de los productos, el desarrollo de marcas regionales, la transformación de los subproductos, tales como, lácteos, dulces, biojoyas, licor y diversos oficios; búsqueda de acceso directo al mercado de consumo o distribución, reduciendo al mínimo el efecto de los intermediarios.
- Social: acciones destinadas a elevar la autoestima de las personas involucradas con la actividad mediante el acceso a mejores condiciones de vida, salud, higiene, educación y esparcimiento, el desarrollo, en el sentido de pertenencia que su inclusión mejora las condiciones del mercado laboral.
- La asistencia técnica, operativa y la tecnología: la expansión de los servicios y orientación técnica a los micro y pequeños empresarios urbanos y rurales, así como la aplicación de nuevas tecnologías y técnicas de producción que proporcionan una mayor productividad, menores costos de producción y reducir los impactos sociales y del entorno.

*Análisis:* una vez que el Plan de Negocios DRS está preparado, el Banco do Brasil hace un análisis técnico en tres niveles:

- El análisis técnico de la actividad, cuando éste está vinculado a la agroindustria, que se considera en la viabilidad técnica del plan de negocios DRS aspectos de la verificación de la compatibilidad entre las tecnologías utilizadas y las tasas de productividad, la adecuación de la infraestructura existente, la adecuación de los costos de producción y los presupuestos, las condiciones de mercado, planificación y precios adecuados, las hipótesis adoptadas para la proyección de los ingresos, la existencia y suficiencia de la asistencia técnica y el medio ambiente o la concesión de licencias.
- Análisis de la adhesión al Plan de Negocios a las premisas de la estrategia DRS y a los requisitos expresados por la visión participativa de inclusión de la cadena de valor, de futuro y de negocios, y en línea con la estrategia de las actividades del Banco en la región.

- Análisis de riesgos de la actividad y el Plan de Negocios en la estructuración de la cadena de valor de las actividades elegidas a partir del análisis de los aspectos formales, sociales, ambientales, económicos y financieros relacionados.

Este paso de la metodología también se orienta a contribuir a la evaluación del estado general de la actividad, tal como se presenta en el diagnóstico de la DRS y en el Plan General de Actividades y prestar asistencia en el establecimiento de parámetros que hacen viable el negocio, a través de acciones que minimicen los riesgos y oportunidades potenciales.

**Aplicación/Implantación:** la fase de aplicación es la realización de todo lo que estaba previsto en las etapas anteriores del proceso. Para la aplicación del Plan General de Actividades DRS, es clave para el éxito la movilización y el compromiso de los componentes del equipo de la DRS para garantizar la ejecución de las acciones que estaban previstas.

Para la ejecución de las acciones el equipo de trabajo DRS debe definir una forma de seguimiento y evaluación a partir de parámetros establecidos por ésta. Este seguimiento es de gran importancia para la metodología de la DRS que puede ser ajustado y mejorado en caso sea necesario, en el supuesto básico de que se dé un proceso dinámico y constructivo.

**Monitoreo y Evaluación:** durante la ejecución, el Plan de Negocios DRS debe ser monitoreado y evaluado constantemente. Es importante establecer puntos de control para los cursos regulares puede ser redirigido, si es necesario.

La vigilancia tiene por objeto supervisar la aplicación de la DRS en virtud de las diferentes perspectivas que preocupan, esto es, gestión, puesta en marcha y ejecución de las actividades programadas, la planificación de nuevas acciones, la relación entre los socios y los cambios en las situaciones internas y externas.

La evaluación, a su vez, tiene como objetivo mejorar la eficiencia y la eficacia de los planes de actividades DRS en cualquiera de sus fases (diagnóstico, planificación, ejecución y gestión de las actividades). La comparación de los resultados en cada etapa, con lo que se ha previsto identificar y corregir los errores y las posibles adaptaciones de proceso en la estrategia de los proyectos de resolución con la finalidad de lograr los resultados esperados.

El principal objetivo de la evaluación es medir la eficacia de la aplicación de la estrategia de negociación DRS para los beneficiarios, el conglomerado y el BB, en función de sus resultados, en caso necesario, se revisará el diseño y/o se reorientan los procesos de aplicación.

## **7. CARACTERÍSTICAS Y RELACIÓN DE SOCIOS ESTRATÉGICOS EN EL DESARROLLO Y FUNCIONAMIENTO DEL PRODUCTO, PROGRAMA O SERVICIO**

La estrategia de la DRS se diseñó para permitir que la empresa pueda desempeñar un papel en el desarrollo sustentable del país, no de forma altruista o asistencialista, sino contribuyendo al desarrollo del tejido productivo local, buscando que las actividades productivas sean económicamente viables, socialmente justas, con inclusión social de los actores sociales involucrados, y ambientalmente correcto, a fin de lograr la conservación y preservación del medio ambiente.

No obstante ello, y conscientes de la importancia de su papel en el desarrollo del país, el Banco do Brasil sabe que ni él, ni ninguna otra institución, pública o privada, de forma aislada, podrían promover las transformaciones económicas, sociales y ambientales, en la medida en que el Brasil necesita.

Por lo tanto, el Banco do Brasil no tiene la pretensión de promover el desarrollo sostenible del país, pero si contribuir de manera significativa a ello. La acción conjunta a través de alianzas es fundamental en este proceso, en vista de los diferentes conocimientos, habilidades y competencias de los actores sociales que participan en estas alianzas. Al proceso de alianzas y asociaciones con instituciones financieras, institutos de investigación, empresas de asistencia

técnica, asociaciones de productores, cooperativas, instituciones educativas, municipios y sus respectivas secretarías, organizaciones no gubernamentales, entre otros; se le ha dado el nombre de “concertación” por la estrategia DRS (véase la figura No.2).

En la estrategia DRS la concertación es tratada en el sentido de la orquestación, articulación, una acción integrada, armónica y compartida, que tiene por objetivo la movilización de los actores económicos y sociales (aliados) que pueden ser de diversas áreas, tales como: gobierno, empresa privada, sociedad civil, empresas, ONGs, organizaciones religiosas, profesionales, y otros que tienen intervención en la cadena de valor de las actividades de producción seleccionados en favor de un objetivo común y que dé lugar a un desarrollo más sostenible. La concertación es la fuerza motriz de la DRS, está presente en todas las situaciones que incluyan o requieran la interacción con los actores sociales y no puede considerarse de forma aislada, separada de las demás fases de la metodología.

El proceso de concertación estimula a los actores a que hagan suya la metodología DRS y a conducir el proceso de desarrollo regional desde la óptica de la sustentabilidad, una vez que los socios o aliados, organizados comprometidos con un objetivo común se convierten en responsables de la implementación y ejecución de las actividades planeadas, del monitoreo y evalúen a lo largo del proceso, esto es, desde la elección de la actividad productiva hasta la implementación de las demás etapas de la metodología.

La concertación se da a a nivel interno y externo. Después de una capacitación y habilitación de la DRS, es necesario promover la concertación interna. Es importante que todos los funcionarios tengan conocimiento de la estrategia de negociación DRS, sus objetivos, hipótesis, metodología y alineamiento a la estrategia organizacional.

Constituye público objetivo de esta concertación, además de los funcionarios de las unidades, los órganos regionales y demás dependencias del gobierno y de los mercados objetivos del Banco, así como las estructuras de apoyo técnico.

Los conocimientos y la experiencia de los empleados del BB se

consideran como factores relevantes en el logro del desarrollo sustentable. Una vez aplicada la DRS, ese “capital humano” será útil a la sociedad, implicando un reconocimiento y la percepción de valor, reflejándose positivamente en las empresas y en las relaciones del Banco y sus empleados con su entorno.

La concertación externa parte del supuesto que, el desarrollo local depende de la capacidad de los actores locales y de la sociedad para organizarse y movilizarse sobre la base de sus potencialidades y su matriz cultural, para explorar y definir sus prioridades y particularidades.

A partir de la consolidación de este proceso de concertación, que contempla de forma organizada, los conocimientos, las visiones, el trabajo, las expectativas y el compromiso de los diversos actores sociales involucrados; la propuesta deja de ser del Banco do Brasil y pasa a ser de las comunidades, es decir, ocurre una apropiación de la metodología por parte de los socios locales y la DRS empieza a actuar de manera efectiva.

El desafío de la concertación es buscar la convergencia de intereses reales, aparentemente antagónicos pero conciliables, ya sea el trabajo en alianza entre actores con objetivos comunes o complementarios, pero que actúan de manera dispersa y aislada en el medio (optimización de esfuerzos).

Es importante resaltar, en este punto, el carácter estratégico y empresarial de la DRS. En ningún momento el Banco no tiene en cuenta sus intereses comerciales en torno a las acciones de desarrollo sostenible. Una diferencia está precisamente en la transparencia con que comunica ese interés y en el compromiso asumido por todos los involucrados en este proceso. Esta actitud se deriva de la creencia de que el desarrollo es un movimiento con gente y para la gente, de modo que todos se beneficien de sus resultados.

Ningún socio o aliado invertirá sus recursos (tiempo, capital, conocimiento, etc.) en una estrategia que no le traiga algún beneficio o en la cual no cree. Es conveniente y deseable que los legítimos intereses de los socios estén evidenciados y que perciban que sus expectativas estarán en alguna forma contempladas en la estrategia DRS. La única exigencia que se hace es que estos intereses sean auténticos, transparentes y plenamente adheridos al concepto, hipótesis y objetivos de la DRS.

Una vez que se ha realizado la identificación de los objetivos comunes, el propósito común y si es posible la conciliación de intereses, habrá un compromiso o empeño para que una estrategia prospere.

La concertación debe ser, por tanto, un proceso dinámico, donde son viabilizados espacios para debates, acuerdos y consensos. Es pertinente relacionarla con el término “pacto”, aquí entendido como los acuerdos firmados para la superación de retos o desafíos comunes, como resultado de una combinación de esfuerzos, donde cada actor social desempeña un papel diferente, pero complementario, como en un concierto. Por lo tanto, no son sinónimos, una concertación y/o proceso, pacto y/o resultado.

Para esto, debe establecerse una relación de igualdad en lo que respecta a las oportunidades de participación en el proceso, pero teniendo en cuenta siempre las diferentes opiniones de los participantes con el objetivo de fortalecer las relaciones de confianza entre los ellos, facilitando la comunicación y la comprensión entre los involucrados, y contribuyendo a una buena gobernabilidad democrática territorial.

Movilizar y articular el capital humano y social, con la finalidad de fortalecer el tejido productivo local y los mecanismos de gobernabilidad democrática y promover, con ello, el desarrollo territorial endógeno, esa es una función de la concertación en la DRS.

En resumen podemos decir que, cuando hay personas involucradas, dialogando, conciliando intereses, resolviendo conflictos y acordando compromisos, de forma participativa y democrática, entonces tenemos un proceso de concertación.

El objetivo es evidenciar, a través del diálogo, las ventajas de trabajar de manera conjunta (en alianzas, sociedad, etc), tal como, la ganancia de escala, reducción de los costos operativos, acceso a nuevas tecnologías, capacidad para invertir y competir en forma de redes de cooperación, que permiten obtener una ganancia superior a los resultados proporcionados de actuar de manera individual y aislada.

La concertación no tiene como objetivo la defensa o protección de intereses de estos o aquellos agentes, sino más bien la identificación y articulación de intereses comunes, convergentes, que permitan la realización de negocios sustentables donde todos puedan ser beneficiados. Y el “todo”, en este caso, más allá de la dimensión económica, incluye beneficios sociales y ambientales que garantizan la sustentabilidad del desarrollo que se pretende establecer.

Figura No.2: Concertación



## 8. BENEFICIARIOS DIRECTOS E INDIRECTOS: TAMAÑO DEL SEGMENTO BENEFICIADO

Son beneficiarios directos de la estrategia DRS del Banco do Brasil, los micro y pequeños empresarios urbanos y rurales y sus familias que participan en las actividades productivas que son o tienen el potencial de ser económicamente viables, socialmente justas y ambientalmente correctas.

Sin embargo, la Estrategia Regional DRS no sólo genera beneficios para las personas que participan directamente en las actividades, sino también para el propio Banco do Brasil y para todo su grupo de interés (accionistas,

empleados, gobierno, la sociedad, etc.), como a continuación se indica:

#### **a) Comunidad**

- Aglutinación de los diversos agentes de los más variados campos de acción, acciones hacia la convergencia de la cadena de valor de diversas actividades productivas y el desarrollo sostenible de la región.
- Mejora de procesos con la inclusión de nuevas técnicas de producción para generar empleo e ingresos.
- Aumento de la prestación de servicios de formación y asistencia técnica.
- Maximización de los resultados de programas y políticas con el desarrollo de nuevas medidas a las necesidades directas de los involucrados en la cadena de valor de las actividades productivas, como la construcción de carreteras, escuelas, viviendas, saneamiento y programas de salud.
- Estimula a la creación de asociaciones y cooperativas reduciendo la fragilidad de los micro y pequeños empresarios urbanos y rurales, posibilitando el protagonismo y el empoderamiento de los actores involucrados, acceso a nuevas tecnologías y aproximación al consumidor con un enfoque de mercado, la eliminación gradual de los intermediarios que perjudican a este tipo de productores en el proceso de comercialización de sus productos.

#### **b) Organizaciones de la Sociedad Civil y el Tercer Sector**

Optimización de recursos para las actividades conjuntas con otras entidades que operan en diferentes áreas, pero que tienen el mismo enfoque, lo que permite el desarrollo de acciones integradas y complementarias.

#### **c) Los Gobiernos**

Mayor eficacia en la asignación de recursos públicos debido a la identificación de necesidades y deficiencias, facilitando la creación y la maximización de los resultados de las políticas y programas de gobierno.

#### d) Banco do Brasil y sus Empleados

- Realización de negocios sustentables con la fidelización de los clientes y una mayor oferta de productos y servicios.
- Ampliación de la base de clientes, con especial atención a los de menores ingresos públicos - “base de la pirámide”.
- Mejora de la imagen, con el público interno y externo, por la positiva exposición del Banco en los medios de comunicación, debido a su desempeño en bien del desarrollo sostenible del país.
- Formación y fortalecimiento de las asociaciones para la acción conjunta y relaciones de negociación con las empresas públicas y privadas que operan también en el desarrollo sostenible del país.
- Relaciones con los gobiernos en todos los niveles, la posibilidad de la aplicación conjunta de los programas de gobierno destinados a lograr el desarrollo sostenible del país.
- Relaciones con asociaciones, cooperativas y otras entidades del tercer sector.
- Aumento de la cartera de crédito del Banco do Brasil.
- Minimización de riesgo debido al uso de créditos orientados a la producción.
- Posibilidad de aumentar aún más el volumen de crédito con la apertura de nuevos mercados vinculados a la DRS (actuando en nuevos nichos).
- Participación en seminarios y ferias comerciales.
- Aumento de la demanda de productos y servicios bancarios a causa del aumento del nivel de ingresos de los micro y pequeños empresarios rurales y urbanos beneficiarios de las acciones de planes de actividades DRS.
- Implementación de negocios con empresas y gobiernos como los convenios para pago de la nómina (pago de sueldos de empleados públicos), pagos diversos, cobranza y desembolsos diversos.
- Fortalecimiento de la actuación social y ambientalmente responsable de la empresa, con la respectiva valorización de sus acciones en el mercado de capitales.
- Mejora en la satisfacción de los empleados en el trabajo doméstico y una sociedad que aprecia los valores de la ética de la responsabilidad

ambiental y social en el desarrollo de sus negocios.

#### **e) Accionistas e inversionistas**

- Seguridad.
- Rentabilidad.
- La satisfacción personal en la inversión social y ambientalmente responsable, contribuyendo indirectamente al desarrollo sostenible del país.

## **9. IMPACTO Y BENEFICIOS**

A partir del desarrollo de las diversas acciones enfocadas en el desarrollo regional sustentable, varios son los beneficios que se observan en cada una de las dimensiones de la sustentabilidad, porque para que la estrategia pueda ser considerada exitosa hay que buscar un equilibrio con resultados positivos tanto en términos sociales como en los aspectos económico y ambiental.

En términos de valor añadido por la estrategia de la DRS en las esferas económica, social y ambiental, se incluyen los siguientes:

#### **a) Económicos**

- Generación de riqueza para el país mediante el aumento de la producción y de la productividad.
- Las ganancias de escala mediante la acción conjunta en asociaciones y cooperativas (creación de centrales de compras de insumos y la venta de la producción).
- Mejora de la infraestructura de producción (maquinaria, equipos y procesos).
- Mejora de la balanza comercial con el aumento de las exportaciones.
- Aumento del valor del producto a través de la mejora de la calidad, la certificación de origen, el desarrollo de marcas y la mejora de los productos.

## b) Sociales

- Acceso a la capacitación técnica con la mayor oferta de formación y cursos específicos destinados a mejorar el proceso de producción, tales como, el espíritu empresarial, técnicas de gestión y administración, ofreciendo la posibilidad de aumento de los ingresos de las familias que participan en la actividad.
- La mejora del capital humano mediante el desarrollo de capacidades y habilidades potenciales, la difusión y la reproducción de conocimientos.
- Creación de empleos y mejora el nivel de ingresos de las personas involucradas en la estrategia.
- Reconocimiento de la cultura popular y los conocimientos locales, a través del rescate de las tradiciones regionales, la promoción de eventos culturales, las artes y los deportes.
- La inclusión digital a través de una formación específica y la construcción de telecentros comunitarios.
- Mejora del medio rural y el mantenimiento del hombre en el campo para evitar el éxodo rural.
- Formación de asociaciones, cooperativas, y la ampliación de capital mediante el aumento del número de personas vinculadas a estas instituciones, fomentar el papel de los actores sociales en el proceso de mejora social, medioambiental y económica.
- Mejora del IDH (Índice de Desarrollo Humano) de varios municipios en el país.
- Bancarización de la población de bajos ingresos y acceso al crédito a bajo costo a personas antes excluidas del sistema financiero.
- Mejorar el acceso a los micro y pequeños empresarios urbanos y rurales y sus familias a los servicios de salud, con la ampliación del PSF (Programa Salud de la Familia), reformas e instalaciones de puestos de salud y consultorios dentales.
- Mejora de las condiciones de las viviendas con la construcción de casas populares y la expansión de los servicios de saneamiento básico (agua y alcantarillado).
- La alfabetización de jóvenes y adultos.

### c) Ambiental

- Restauración de bosques ribereños.
- Forestación y reforestación.
- Restauración de áreas degradadas y la conservación de áreas de protección ambiental.
- Sustitución de la energía procedente de fuentes renovables.
- El desarrollo de nuevas tecnologías para el tratamiento de los residuos sólidos, líquidos y gaseosos.
- Difusión de la cultura de preservación de micro y pequeños empresarios urbanos rurales y beneficiarios de Planes de Negocios DRS, y sus familias.
- Estructuración de la cadena de producción de “basura” - el reciclado de materiales.
- Rehabilitación de tierras.
- Racionalizar el uso del suelo, el agua y otros recursos naturales.
- El desarrollo de tecnologías limpias, la reducción del impacto de la producción sobre el calentamiento global.
- El fomento de la producción ecológica.

## 10. RESULTADOS

Según los datos actualizados sobre el 31/01/2009, desde la creación de la estrategia se han desarrollado planes de negocio DRS en una cantidad de 4,681 en 4.8 mil municipios brasileños, beneficiando a través de sus acciones a 1.210.743 familias involucradas en más de 100 diferentes actividades productivas.

En la estructuración de cadenas productivas apoyadas por la DRS se contó con créditos programados del orden de los US\$7,7 mil millones, con US\$5,5 mil millones de las diversas líneas de crédito del Banco de Brasil y US\$1,190 millones de inversión de los socios o aliados.

Entre las más de 100 actividades productivas apoyadas se destacan ganadodeleche, café, horticultura, apicultura, piscicultura, ovinocaprinocultura,

árboles frutales, artesanías, reciclado de residuos sólidos, etc.

Las líneas de crédito a disposición del público de ingresos bajos, beneficiarios de los Planes de Negocios DRS, son los que tienen las tasas más bajas, especialmente los de PRONAF (Programa Nacional de Agricultura Familiar), cuyas tasas oscilan entre 0,5% a un 2% a/a en el caso de las inversiones, y el 1,5% a 3% a/a, en el caso del capital de trabajo.

Antes de la DRS, muchos productores se vieron obligados a buscar recursos onerosos donde los proveedores de insumos o vender la producción anticipadamente a los intermediarios, con lo cual se reducían sus ganancias. Además, la falta de organización de los productores en asociaciones o cooperativas aumentaba considerablemente el costo de producción debido a la imposibilidad de obtener ganancias de escala en la compra de insumos y en la venta de la producción, de manera organizada y conjunta y la falta de pago; en la compra de maquinaria y equipos para la mecanización y la mejora de la producción, lo que afecta la productividad y la calidad del producto.

El crédito concedido por el Banco do Brasil y de otras instituciones aliadas o socias para el público de menores ingresos, “base de la pirámide”, registrada y comprometida con la implementación de las acciones de los Planes de Negocios DRS tiene un riesgo mínimo, debido a sus característica de crédito productivo orientado, que se ajusta a una planificación, aplicación, seguimiento y orientación de conocimientos técnicos para asegurar su retorno, de conformidad con las proyecciones de un flujo de caja.

El crédito específico aplicado en la base de la pirámide genera un aumento de los ingresos de los prestatarios, en consecuencia, el comercio local, la industria de maquinaria y equipo, los proveedores de insumos, entre otros, directa e indirectamente vinculadas a la producción, se ven beneficiados con la creación de un círculo virtuoso de crecimiento y desarrollo continuo y sostenible.

Además de los beneficios económicos, la estrategia DRS ha cosechado buenos resultados en los aspectos social y medioambiental a través de acciones en la juventud y la alfabetización de adultos, la inclusión digital, el acceso a la documentación básica, la mejora de las condiciones de la vivienda y la salud, entre otros. Muchas tecnologías ambientales se han aplicado a los proyectos en

la reutilización de los residuos como fuente de energía o de los fertilizantes, en la recuperación de áreas degradadas, y para una mayor racionalización de la utilización de los recursos naturales, etc.

## 11. CONCLUSIONES

Brasil es un país con dimensiones continentales. 8.500.000 km<sup>2</sup> con 26 estados y un Distrito Federal, más de cinco mil municipios con clima y vegetación diversa, 180 millones de personas, diferentes culturas, razas y credos. Es un país rico en recursos y belleza natural, con aumento de las tasas de crecimiento económico, pero con graves problemas de distribución de los ingresos y la atención de las necesidades básicas de la población de la base de la pirámide, como la alimentación, la salud, la educación, la vivienda y el empleo.

Para el Banco do Brasil, una empresa genuinamente brasileña, que ha acompañado y participado activamente en la historia del país, y para sus funcionarios, como hijos de esta tierra, la responsabilidad para el desarrollo sostenible del país es de todos, individuos, brasileños o extranjeros que viven en el país, empresas nacionales y multinacionales, instituciones financieras, instituciones educativas, organizaciones no gubernamentales, empresas de asistencia técnica, organizaciones gubernamentales y todos los demás que viven y que hacen de este país su hogar.

Promover el desarrollo sustentable, sin embargo, de acuerdo a la definición de la Comisión Brundtland que buscan “satisfacer las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades” no es tarea fácil. Este es un proceso con objetivos a mediano y largo plazo, provocando una reorientación del estilo de desarrollo, la redefinición de la base estructural de organización de la economía, la sociedad y sus relaciones con el medio ambiente natural, o que presupone la identificación, articulación y movilización de todas las fuerzas disponibles.

El cambio en la estructura de producción y, sobre todo, las inversiones destinadas a crear un nuevo patrón tecnológico debe considerar las alternativas que propicien:

- Una tasa de explotación de los recursos naturales acorde a su tasa

de regeneración.

- Una tasa de emisión de residuos por actividades económicas acorde a la capacidad de asimilación del medio ambiente.
- Una tasa de explotación de los recursos no renovables por debajo de la tasa de creación de sustitutos por las nuevas tecnologías.

La mejora en la distribución de los ingresos y la disminución de la pobreza deben estar asociados a la promoción de una mayor conciencia ambiental para evitar que una masa significativa de nuevos consumidores en el mercado reproduzca los patrones de consumo dominantes entre las clases más acomodadas, lo que ejerce presión negativa en el medio ambiente.

El antagonismo entre los intereses económicos a corto plazo y de mediano y largo plazo necesarios para que la mejora en las dimensiones medioambiental y social sean percibidas, hace imprescindible la presencia del Estado y de la sociedad en la planificación de las acciones que compatibilicen los intereses individuales con los intereses colectivos.

En este sentido, cada vez crecen más los sistemas de reglamentación y de control ambiental que promueven la economía de los recursos naturales, reducción de los desechos y la reutilización de los efluentes y generan oportunidades para la introducción de nuevos procesos y productos.

En la dimensión político-institucional u organizacional, se hace indispensable abrir nuevos espacios para el ejercicio de la ciudadanía con un mayor control social por parte de la población, la creación de espacios para la participación proactiva de los ciudadanos, ya sea en la esfera pública como en la discusión y planteamiento de políticas, programas y proyectos de interés público, a través de la creación de foros, consejos, consorcios y agencias de desarrollo, así como mediante la creación de instituciones dedicadas a la prestación de servicios de apoyo al desarrollo productivo, tales como, las incubadoras de empresas, centros de formación de recursos humanos, los institutos tecnológicos, etc.

A través de la estrategia DRS, el Banco do Brasil reafirma su compromiso y da su contribución al desarrollo sostenible del país por medio de una

metodología participativa y constructiva, lo que ha llevado a las comunidades a organizarse para buscar alternativas para su propio crecimiento, respetando y preservando el medio ambiente.

Mucho se ha hecho en este sentido, pero la trayectoria en la búsqueda de un desarrollo sostenible es larga y requiere de un constante proceso de aprendizaje. La estrategia DRS representa una nueva forma de actuación del Banco y como toda innovación tiene una serie de errores y aciertos. Identificar y reconocer los errores es esencial para que las acciones correctivas se desarrollen, buscando que sea más eficaz en su propósito de contribuir al desarrollo del país. Los aciertos se reflejan en los resultados ya alcanzados, que aún son pocos todavía debido a las innumerables carencias que hay en el Brasil, pero que ahora representa el comienzo de un cambio, que motiva a la institución a permanecer firmes en su propuesta de colaborar en la construcción de un mundo mejor, esto es, la sustentabilidad en el largo plazo en armonía con la naturaleza.

## **12. RECOMENDACIONES Y SUGERENCIAS, SI ES FACTIBLE DE REPLICAR EN OTRAS INSTITUCIONES**

La metodología desarrollada por el Banco de Brasil para la ejecución de su estrategia DRS puede ser replicada en cualquier región del país o el mundo que presente deficiencias en las dimensiones de desarrollo sostenible (económico, social y medioambiental), así como en cualquier línea de actividad, ya sea la agropecuaria, industria, comercio o servicios.

Para que la estrategia tenga los resultados esperados, sin embargo, hay que garantizar que el proceso de “concertación” sea eficaz, a través de la participación, organización, coordinación y movilización de los actores y agentes que trabajan en las localidades implicadas, ya sean estas del sector gobierno, sociedad civil, organizaciones con fines de lucro o no, en un proceso de sinergia de intereses y acciones enfocadas en el desarrollo local de manera sustentable.

Los socios, una vez organizados y comprometidos con un objetivo común, se convierten en responsables de la ejecución de las actividades planeadas, monitorearlas y evaluarlas en cuanto a su eficacia. Los actores

precisan empoderar la estrategia y sentirse protagonistas de los cambios para que estos se conviertan en permanentes. Todo el proceso, por lo tanto, desde la elección de la actividad productiva hasta la implementación de las acciones, debe ser realizado de forma constructiva, inclusiva y participativa.

Por último, la estrategia puede tener éxito desde el momento en que la sociedad se apropia de la metodología y es capaz de conducir, por cuenta propia, las acciones necesarias para el desarrollo de su región, desde la perspectiva de la sustentabilidad.

# ANEXO 1

## MODELO DE DIAGNÓSTICO

1 IDENTIFICACIÓN Actividad Integrada/Individual DPN/DRS: \_\_\_\_

1.1.01 Dependencia Proponente:

1.1.02 Región DRS:

1.1.03.01 Sub-sector de la Actividad:

1.1.03.02 Nombre de la Actividad:

1.1.03.03 Subdivisión:

1.1.04 Descripción de la Actividad

---

---

---

---

1.1.05 Justificativa para escoger la actividad principal:

---

---

---

---

---

Agencia:

---

---

---

---

1.1.06 Dependencia(s) Líder(es)

Prefijo Nombre

Actividad

Prefijo	Nombre	Actividad
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

---



---

1.1.07 Otras Dependencias Vinculadas

Prefijo Nombre Actividad

---



---



---



---

1.1.08 Municipio(s) de la jurisdicción de la(s) agencia(s) donde la actividad está presente o será desarrollada, de los cuales serán obtenidas las informaciones para la composición de este Diagnóstico DRS.

Nombre de los Municipios	Agencia Jurisdiccional	Población	Diagnóstico

Justificar exclusiones

---



---



---



---

1.1.09 Histórico de la actividad en el (los) municipio(s) indicado(s)

1.1.10 Principales productos/servicios generados y/o comercializados en la actividad.

<b>Primarios</b>
<b>Secundarios *</b>
<b>Comercio o Servicios</b>

\* Es la materia prima o el producto que es mejorado, restaurado, reformado y transformado al que se le da un valor agregado.

1.1.11 Cuantificar los agentes de la actividad ocupados en la producción primaria, beneficiamiento, transformación, almacenaje, transporte y comercialización de los productos generados por la actividad.

Tipo	Total	Producción Primaria	Producción Secundaria	Almacén	Transporte	Comercialización
Productores Rurales						
Cooperativas						
Asociaciones						
Microempresas						
Pequeñas Empresas						
Grandes Empresas						
Autónomos						
Informales						
Intermediarios						
Otros						

1.1.12 ¿Fueron identificados líderes representativos en alguna de las cadenas de la actividad? ( )Si ( )No

CNPJ/ CPF	Nombre	MCI

1.1.13 Relacionar las empresas/entidades dedicadas a la promoción y desarrollo de la actividad

Nombre	Naturaleza de las acciones practicadas

1.1.14 ¿Existe integración (ejm.: central de compras) de los agentes de la actividad formando asociaciones o alianzas para la compra de insumos? ( )Si ( )No

Indicar el tipo de integración, localización y cobertura

---



---

1.1.15 ¿Existe integración (ejemplo: central de ventas) de los agentes de la actividad formando asociaciones o alianzas para la venta de los productos? ( )Si ( )No

Indicar el tipo de integración, localización y cobertura.

---



---



---

1.1.16 ¿Existe compartimiento de infraestructura? (ejm: transporte, almacenaje) ( )Si ( )No

Indicar el tipo de compartimiento, localización y cobertura.

---

---

---

---

1.1.17 ¿Existe integración para la formación y transmisión de conocimiento? ( )Si ( )No

Indicar el tipo de integración, localización y cobertura.

---

---

---

---

1.1.18 ¿Existen acciones de formación de la cultura emprendedora? ( )Si ( )No

Indicar:

---

---

---

---

1.1.19 Informaciones complementarias

---

---

---

---

---

---

---

---

---



---



---



---



---



---



---



---

## 1.2 ASPECTOS ECONÓMICO-FINANCIEROS

1.2.01 Producción, productividad, precio y costo de los principales productos y servicios comercializados en las diferentes etapas de la actividad

Productos y Servicios	Unidad	Cantidad Vendida al año	Precio por Unidad	Costo Unitario	Productividad Media	
					Cantidad	Medida
Productos Primarios	F4					F4
Productos Secundarios	F4					
Servicios	F4					

1.1.02 Estructura de Ingresos y Costos globales de la cadena productiva de cada actividad.

Agentes de la actividad	Ingresos Totales R\$	Costo Global	Margenes de ganancia %	Plazos Médios Praticados	
				Ventas	Compras
Producción Primaria					
Producción Secundaria					
Servicios					

Cuales el porcentaje de la producción primaria que es transformada \_\_\_%

1.2.03 ¿Existen subproductos de la actividad que no son comercializados o aprovechados? ( )Si ( )No ( )No se Aplica  
 En la producción Primaria: \_\_\_\_\_  
 En la producción Secundaria: \_\_\_\_\_  
 En los servicios \_\_\_\_\_

1.2.04 ¿En los municipios comprendidos, existe(n) alguna(s) localidad(s) / comunidad(s) que esté(n) una productividad por debajo de la media regional? ( )Si ( )No  
 Marcar con S o N, conforme la situación observada en su jurisdicción

SI/ NO	Prefijo Agencia	Nombre de la Localización/ Comunidad	Cantidad de Comunidades Beneficiadas	Motivo
F4				

1.1.05 ¿Cuáles son los principales insumos de la actividad y su origen en %?

INSUMOS	Municipal %	Microrregional %	Regional %	Estadual %	Nacional %	Internacional %
En la Producción Primaria						
En la Producción Secundaria						
En los Servicios						

1.2.06 Existe riesgo por interrupción en el aprovisionamiento o agotamiento de las fuentes de insumos de la actividad:

- En la producción primaria ( ) Si ( ) No
- En la producción secundaria? ( ) Si ( ) No
- En los Servicios ( ) Si ( ) No

¿Cuáles son los riesgos para la producción primaria?:

.....

¿Cuáles son los riesgos para la producción secundaria?

.....

¿Cuáles son los riesgos para los servicios?

.....

1.1.06 Distribución de las entradas y salidas de recursos (en %)

Producción Primaria	Ingresos R\$						Costos Globales R\$					
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Ingresos												
Costos Globales												
Producción Secundaria	Ingresos R\$						Costos Globales R\$					
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Ingresos												
Costos Globales												
Servicios	Ingresos R\$						Costos Globales R\$					
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Ingresos												
Costos Globales												

1.1.08 ¿Cuál es el origen de los recursos usualmente utilizados en la actividad para cubrir gastos de costos/capital de trabajo?

Elos de la Cadena de valor	Costos Globales	Origen de los Recursos "en %"			
		Recursos Propios	Banco do Brasil	Otros Bancos	Otras Fuentes
Producción Primaria					
Producción Secundaria					
Servicios					

Comentar: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

1.2.09 ¿En la actividad, fueron identificadas demandas de crédito aún no atendidas? ( )Si ( )No

Si es afirmativo, indique en que etapa:

Producción Primaria ( )

Producción Secundaria ( )

Transporte ( )

Almacenaje ( )

Comercialización ( )

Otros Servicios ( )

Especificar \_\_\_\_\_

1.2.10 ¿Existe una política de incentivos fiscales para la actividad?

Para la producción primaria: ( )Si ( )No

¿Cuáles tributos? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Para la producción secundaria: ( )Si ( )No

¿Cuáles tributos? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

¿Para Servicios? ( )Si ( )No

¿Cuáles tributos? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

1.2.11 ¿Existen programas específicos orientados al desarrollo de la actividad?

Para la producción primaria: ( )Si ( )No

¿Cuáles programas?



### 1.3 ASPECTOS TÉCNICOS

1.3.01 La actividad tiene potencial para:

- a. ( ) Aumentar la producción
- b. ( ) Mejorar la productividad
- c. ( ) Mejorar la calidad de los productos/servicios
- d. ( ) Reducir costos
- e. ( ) Desarrollar nuevos productos/servicios
- f. ( ) Exportar sus productos
- g. ( ) Otras potencialidades

Comentar \_\_\_\_\_

1.3.02 ¿Cuáles son las principales tecnologías/métodos utilizados en los procesos productivos?

Procesos

Descripción de las tecnologías utilizadas en los procesos productivos

Producción Primaria \_\_\_\_\_

Producción Secundaria \_\_\_\_\_

Servicios \_\_\_\_\_

1.3.03 ¿Para el uso de esas tecnologías/métodos, existe asistencia/asesoría técnica disponible? ( )Si ( )No ( )No se aplica

¿Cuáles son los órganos/entidades o personas físicas que prestan Asistencia Técnica/asesoría a la Actividad en cualquier parte de la cadena de valor?

Nombre	Especialidad en que presta Asistencia/asesoría Técnica

1.1.04 ¿El parque tecnológico está actualizado en relación al mercado?

- ( )Si ( )No ( )No se Aplica

Si es negativo, ¿Dónde no está actualizado?

- ( ) En la producción primaria
- ( ) En la producción secundaria
- ( ) En el transporte
- ( ) En el almacenaje
- ( ) En la comercialización
- ( ) Otros Servicios

Otras Informaciones relevantes, contemplando (ej.: tipo, vida útil, capacidad, etc.).

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

- 1.3.05 ¿La prestación de Asistencia/asesoría Técnica es suficiente y adecuada para atender las demandas de la actividad en la producción primaria?  
 ( )Si ( )No

Marcar con S o N, conforme la situación observada en su jurisdicción

SI/ NO	Prefijo Agencia	Nombre de la Localidad/Comunidad	Volumen de Ingresos Invertidos	%
				.....
				.....

- 1.1.06 ¿La prestación de Asistencia/asesoría Técnica es suficiente y adecuada para atender las demandas de la actividad secundaria ( )Si ( )No  
 Marcar con S o N, conforme la situación observada en su jurisdicción

SI/ NO	Prefijo Agencia	Nombre de la Localidad/Comunidad	Volumen de Ingresos Invertidos	%
				.....
				.....

- 1.3.07 ¿La prestación de Asistencia/asesoría Técnica es suficiente y adecuada para atender las demandas de la actividad en los Servicios Prestados?  
 ( )Si ( )No

Marcar con S o N, conforme la situación observada en su jurisdicción

SI/ NO	Prefijo Agencia	Nombre de la Localidad/Comunidad	Volumen de Ingresos Invertidos	%
				.....
				.....

1.3.08 ¿Existen nuevas tecnologías que puedan ser adoptadas en la actividad?

( ) Si ( ) No

Cuáles? \_\_\_\_\_

Informaciones complementarias sobre los aspectos técnicos

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## 1.4 INFRAESTRUCTURA

1.4.01 ¿En el (los) proceso(s) productivo(s) de la actividad, cuál(es) la (las) forma(s) de energía utilizada(s)?

( ) Energía eléctrica / concesionaria

( ) Energía eléctrica / generación propia

( ) Quema de leña/carbón

( ) Quema de residuos

( ) Uso de combustibles fósiles

( ) No se aplica

( ) Animal

( ) Otras \_\_\_\_\_

(Observación.: Si la respuesta fue por "no se aplica, no se toman en cuenta las preguntas 1.4.02 y 1.4.03)

1.4.02 ¿El uso de esa(s) forma(s) de energía genera algún impacto ambiental negativo? ( )Si ( )No

1.4.03 ¿Existe riesgo de interrupción en el aprovisionamiento o agotamiento de la(s) fuente(s) de energía? ( )Si ( )No

Marcar con S o N, conforme la situación observada en su jurisdicción

SI/ NO	Prefijo Agencia	Nombre de la Localidad/ Comunidad	Etapas /Fase de la Actividad	Volumen de Ingresos Invertidos	%
			F4		.....
					.....

¿Cuáles son los motivos?: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

1.4.04 ¿En los municipios comprendidos, toda(s) la(s) localidad(s) / comunidad(s) son abastecidas adecuadamente con la energía necesaria para la conducción de la actividad? ( )Si ( )No

Marcar con S o N, conforme la situación observada en su jurisdicción

SI/ NO	Prefijo Agencia	Nombre de la Localidad/ Comunidad	Etapas /Fase de la Actividad	Volumen de Ingresos Invertidos	%
			F4		.....
					.....

1.4.05 ¿Cuál(es) es(son) el(los) medio(s) de transporte utilizado(s) en la actividad?

- ( ) Terrestre
- ( ) Ferroviario
- ( ) Marítimo
- ( ) Fluvial
- ( ) Lacustre
- ( ) Aéreo

- ( ) Tracción Animal  
 ( ) Otros \_\_\_\_\_

1.4.06 ¿Las condiciones de las vías de transporte dificultan o impiden la distribución de la producción o realización de los servicios?( )Si ( ) No  
 Marcar con S o N, conforme la situación observada en su jurisdicción

SI/ NO/ NAP	Prefijo Agencia	Nombre de la Localidad/ Comunidad	Etapa /Fase de la Actividad	Volumen de Ingresos Invertidos	%
			F4		.....
					.....

1.4.07 ¿La infraestructura de almacenaje existente atiende la demanda de la actividad? ( )Si ( )No ( )No se aplica  
 Marcar con S o N, conforme la situación observada en su jurisdicción

SI/ NO	Prefijo Agencia	Nombre de la Localidad/ Comunidad	Etapa /Fase de la Actividad	Volumen de Ingresos Invertidos	%
			F4		.....
					.....

1.4.08 ¿Cuál es el origen del agua utilizada en el (los) proceso(s) productivo(s) de la actividad?  
 ( ) Red Pública  
 ( ) Pozo artesanal con licencia  
 ( ) Pozo artesanal sin licencia  
 ( ) Cisterna  
 ( ) Pozo Amazonas  
 ( ) Cacimba  
 ( ) Pluvial  
 ( ) Río o riachuelo  
 ( ) Acude al lago  
 ( ) No se aplica

(Obs.: Si la respuesta es “no se aplica, no se toman en cuenta las preguntas 1.4.09 e 1.4.10 e 1.4.11)

1.4.09 ¿El uso de esa(s) fuente(s) de agua causa(n) algún impacto ambiental negativo? ( )Si ( )No ( )No se Aplica  
 ¿Cuáles impactos genera?: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

1.4.10 ¿Existe riesgo de interrupción de aprovisionamiento o agotamiento de la(s) fuente(s) de agua? ( )Si ( )No ( )No se Aplica  
 Marcar con S o N, conforme la situación observada en su jurisdicción

SI/ NO	Prefijo Agencia	Nombre de la Localidad/ Comunidad	Etapa /Fase de la Actividad	Volumen de Ingresos Invertidos	%
			F4		.....
					.....

1.4.11 ¿Todas la localidad(s)/comunidad(s) de los municipios escogidos son abastecidas adecuadamente con el agua necesaria para el desarrollo de la actividad? ( )Si ( )No ( )No se Aplica

Marcar con S o N, conforme la situación observada en su jurisdicción

SI/ NO	Prefijo Agencia	Nombre de la Localidad/ Comunidad	Etapa /Fase de la Actividad	Volumen de Ingresos Invertidos	%
			F4		.....
					.....

1.4.12 ¿Fueron constatadas, en la actividad, unidades productivas con capacidad ociosa? ( )Si ( )No

Tipo de Unidad productiva	Municipio	Índice de Ocupación
Producción Primaria	F4	

Producción Secundaria	F4	
Almacenaje	F4	
Transporte	F4	
Otros Servicios	F4	

1.4.13 ¿Fueron identificadas necesidades/oportunidades de implantar, reactivar, ampliar o modernizar alguna unidad de producción, almacenaje o comercialización? ( )Si ( )No  
Si es si, ¿cuáles?

Tipo de Unidades Productivas	Etapa /Fase de la Actividad	Município
	F4	F4

Comentar \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

1.4.14 Informaciones complementarias sobre infraestructura:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

## 1.5 MERCADO

1.5.01 Describir el mercado relativo a los productos primarios.

---



---

1.5.02 Describir el mercado relativo a los productos secundarios.

---



---

1.5.03 Describir el mercado relativo al comercio o a los servicios prestados.

---



---

1.5.04 ¿Cuáles son las formas de comercialización de los productos o servicios? (en porcentajes)

Formas de comercialización	Productos Primarios	Productos Secundarios	Servicios
Ventas para mayoristas			
Ventas para Gobiernos y órganos públicos			
Ventas para comerciantes varejistas locales			
Ventas para comerciantes varejistas regionales			
Ventas directas a los consumidores			
Ventas para exportadores			
Ventas para importadores (exportación directa)			

Entrega para Asociación/ Cooperativa/Empresa de los productores para transformación o comercialización.			
Venta a terceros para beneficiamiento / transformación			
Intermediarios			
Otros			

1.5.05 ¿Existe alguna concentración de las ventas de los productos primarios, secundarios o servicios que generen riesgos para la actividad?

( ) Si ( ) No

Marcar con S o N, conforme la situación observada en su jurisdicción

SI/ NO	Prefijo Agencia	Etapa /Fase de la Actividad
		F4

1.5.06 ¿Existe alguna concentración de proveedores de insumos para la producción primaria, secundaria o servicios, que pueda generar riesgos para la actividad? ( ) Si ( ) No

Marcar con S o N, conforme la situación observada en su jurisdicción

SI/ NO	Prefijo Agencia	Etapa /Fase de la Actividad
		F4

1.1.07 ¿Cómo los productos están siendo absorbidos por el mercado (en %)?

Productos	En los Municipios Comprometidos	En el Estado	En el País	En el Mercado Internacional
Primarios				
Secundarios				
Servicios				

1.5.08 ¿Los municipios comprometidos en la actividad tienen alguna ventaja competitiva en relación a los competidores? ( )Si ( )No  
 ¿Cuáles son las ventajas? \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

1.5.09 ¿Los municipios comprometidos, en la actividad tienen alguna desventaja competitiva en relación a los competidores? ( )Si ( )No  
 ¿Cuáles son las desventajas? \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

1.5.10 ¿El mercado tiene potencial para absorber una eventual elevación de la producción? ( )Si ( )No  
 Comentar: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

1.5.11 ¿Existe(n) empresa(s) ancla(s) vinculada(s) a la actividad? ( )Si ( )No

CNPJ	Nombre

1.5.12 ¿En los municipios comprometidos, fue verificada alguna articulación de los agentes de la actividad o intervinientes para la formación de mercado? ( )Si ( )No

Especificar \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

1.5.13 ¿Hay posibilidad de crear marca(s) con atributos vinculados al origen de los productos o servicios, agregando valor? ( )Si ( )No  
 Comentar \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

---



---

1.5.14 Informaciones complementarias sobre el mercado:

---



---



---



---



---

## 1.6 ASPECTOS SOCIALES

1.6.01 ¿Cuántas familias están comprometidas en la actividad? \_\_\_\_\_

1.1.02 ¿Cómo está distribuida la renta familiar mensual?

Rango salarial	%
Hasta un salario mínimo	
De uno a dos salarios mínimos	
De dos a tres salarios mínimos	
De tres a cinco salarios mínimos	
Por encima de cinco salarios mínimos	

1.6.03 ¿Cuál es el porcentaje de renta familiar que es obtenido con la actividad?  
\_\_\_\_\_ %

1.6.04 La mano de obra comprometida en la actividad es: \_\_\_\_\_ % familiar  
\_\_\_\_\_ % terceros

1.6.05 ¿Cuántos empleos formales son generados por la actividad? \_\_\_\_\_

1.6.06 ¿Cuántos empleos informales son generados por la actividad? \_\_\_\_\_

1.6.07 ¿Los trabajos realizados exponen a los miembros de las familias a riesgos de salud? ( )Si ( )No

Comentar \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

1.6.08 ¿Fue verificado el uso de trabajo forzado o degradante en la actividad? ( )Si ( )No

Comentar: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

1.6.09 ¿Existen casos en que el trabajo impide la asistencia de los niños a la escuela? ( )Si ( )No

Comentar: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

1.6.10 ¿Los niños son privados de actividades recreativas en función del trabajo? ( )Si ( )No

Comentar \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

1.6.11 Característica(s) predominante(s) en la actividad, en el aspecto educativo:

1.6.11.01 ¿Existen escuelas para atender la demanda de las familias?

( )Si ( )No

Marque con S o N, conforme situación observada en su jurisdicción.

SI/NO	Prefijo Agencia	Localidad/Comunidad	Demanda no Atendida

1.6.11.02 ¿Cuál es el porcentaje de niños en edad escolar que asisten a la escuela? \_\_\_%

1.6.11.03 ¿Cuáles son los niveles de escolaridad de los comprometidos con la actividad? En %

	Analfabetos	Fundamental	Medio	Superior
Jovenes				
Adultos				

Marcar con S o N, conforme la situación observada en su jurisdicción

SI/NO	Prefijo Agencia	Localidad/Comunidad	Cantidad de Analfabetos

1.6.11.04 ¿Existen localidades/comunidades que tienen dificultades de acceso a la escuela, falta de profesores u otros? ( )Si ( )No

Marcar con S o N, conforme la situación observada en su jurisdicción

SI/NO	Prefijo Agencia	Localidad/Comunidad	Problemas Identificados

1.1.11 ¿La asistencia médica y odontológica de las familias es adecuada?

( )Si ( )No

Comentar: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Marque con S o N, conforme a la situación observada en su jurisdicción

SI/ NO	Prefijo Agencia	Localidad/Comunidad	Demanda no Atendida

1.1.13 ¿Las familias reciben orientaciones sobre prácticas de higiene y salud?  
 ( )Si ( )No  
 Informar quien orienta: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

1.1.14 ¿Existen problemas en las condiciones de vivienda de las familias?  
 ( )Si ( )No  
 Marque con S o N, conforme a la situación observada en su jurisdicción

SI/ NO	Prefijo Agencia	Localidad/Comunidad	Problema

1.6.15 Informaciones complementarias sobre los aspectos sociales:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## 1.7 ASPECTOS AMBIENTALES

1.7.01 ¿La actividad está sujeta a licencia ambiental para el funcionamiento de alguno de sus procesos productivos? ( )Si ( )No ( )No se aplica  
 Informar cual(es) proceso(s): \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

1.7.02 ¿Las áreas donde la actividad se desarrolla atiende a las exigencias legales en lo que se refiere a reserva legal y área de preservación permanente? ( )Si ( )No ( )No se aplica

Comentar la respuesta: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

Marcar con S o N, conforme la situación observada en su jurisdicción

SI NO/ No Aplica	Prefijo Agencia	Nombre de la Localidad/ Comunidad	Etapa /Fase de la Actividad	Volumen de Ingresos Invertidos	%
			F4		.....
					.....

1.7.03 ¿La actividad está sujeta a otras reglamentaciones/licencias (ej. SIF, Anvisa) para el funcionamiento de alguno de sus procesos productivos?  
 ( ) Si ( ) No ( ) No se aplica

Informar cuál(es) proceso(s) y licencia(s) \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

1.7.04 ¿Los órganos ambientales están en condiciones de atender la demanda generada por la actividad? ( ) Si ( ) No ( ) No se aplica  
 Comentar respuesta: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

1.7.05 ¿Alguno de los procesos productivos de la actividad está sujeto a cuota de agua o licencia? ( ) Si ( ) No ( ) No se aplica  
 Informar cuáles procesos: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

1.7.06 ¿Hay algún tipo de impacto ambiental negativo causado por el desarrollo de la actividad? ( ) Si ( ) No ( ) No se aplica  
 Especificar: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

1.7.07 ¿Las alteraciones ambientales causadas por el desarrollo de la actividad, comprometen su viabilidad futura? ( )Si ( )No ( )No se aplica  
Comentar la respuesta: \_\_\_\_\_

1.1.08 La actividad genera residuos:

Tipos de residuos	SI/NO	Fase	Destino
Sólidos	F4	F4	F4
Líquidos		F4	F4
Gaseosos		F4	F4

1.7.09 ¿Existe deficiencia de orientación técnica en cuanto al uso sustentable de los recursos naturales, manejo de agrotóxicos, fertilizantes, residuos, efluentes, emisiones de polución y materiales no degradables?  
( )Si ( )No ( )No se aplica.

Marcar con S o N, conforme la situación observada en su jurisdicción

SI/NO/N AP	Prefijo Agencia	Nombre de la Localidad/Comunidad	Etapa /Fase de la Actividad	Tipo de Deficiencia
			F4	

1.7.10 Informaciones complementarias sobre aspectos ambientales

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

---



---



---



---



---



---



---



---



---

### 1.8 AMENAZAS

	<b>Producción Primaria</b>	<b>Producción Secundaria</b>	<b>Servicios</b>	
1.8.01				Aumento del costo para el sector
1.8.02				Baja cotización del producto en el mercado nacional e Internacional
1.8.03				Dificultad de exportación en virtud de barreras proteccionistas de países productores
1.8.04				Dificultad de distribución de la producción en virtud de barreras sanitarias
1.8.05				Carga tributaria alta
1.8.06				Concentración de renta en el sector/actividad
1.8.07				Competencia desleal en el sector/productos
1.8.08				Fluctuación cambiaria
1.8.09				Dependencia de condiciones climáticas

1.8.10				Necesidad de elevadas inversiones en infraestructura
1.8.11				Presión ejercida por los mayoristas/minoristas
1.8.12				Regulación del sector aún incipiente
1.8.13				Falta de acceso al crédito
1.8.14				Otras

## 1.9 OPORTUNIDADES

	<b>Producción Primaria</b>	<b>Producción Secundaria</b>	<b>Servicios</b>	
1.9.01				Abundancia de insumos
1.9.02				Facilidad de adquisición de insumos
1.9.03				Costo de producción competitivo
1.9.04				Compromiso de instituciones de apoyo a la actividad
1.9.05				Compromiso de los intervinientes
1.9.06				Demanda no atendida
1.9.07				Elevado potencial de mercado doméstico
1.9.08				Estimuló a la producción nacional
1.9.09				Incremento en el consumo doméstico
1.9.10				Potencial de crecimiento de la actividad
1.9.11				Políticas públicas de incentivo a la exportación (otros países)

1.9.12				Disponibilidad de recursos
1.9.13				Apoyo del tercer sector
1.9.14				Otras

### 1.10 PUNTOS FUERTES

	<b>Producción Primaria</b>	<b>Producción Secundaria</b>	<b>Servicios</b>	
1.10.01				Espíritu asociativista y/o cooperativista
1.10.02				Capacidad de generación de flujo de caja positivo
1.10.03				Capacitación técnica –operacional
1.10.04				Gestión administrativa
1.10.05				Gestión financiera
1.10.06				Alianza con proveedores
1.10.07				Productividad
1.10.08				Calidad de los productos y servicios
1.10.09				Uso de tecnologías adecuadas
1.10.10				Eficiente control gerencial
1.10.11				Elevado nivel de organización de los participantes
1.10.12				Otros

### 1.11 PUNTOS DÉBILES

	Producción Primaria	Producción Secundaria	Servicios	
1.11.01				Productos de baja calidad
1.11.02				Baja escala de producción
1.11.03				Tecnologías obsoletas
1.11.04				Alto índice de errores
1.11.05				Equipos usados / obsoletos o inadecuados
1.11.06				Baja capacitación técnica
1.11.07				Baja capacitación gerencial
1.11.08				Morosidad e ineficiencia en la entrega
1.11.09				Dependencia fuerte del gobierno como cliente
1.11.10				Dependencia fuerte de intermediarios para la comercialización
1.11.11				Dependencia de condiciones crediticias diferenciadas
1.11.12				Falta de compromiso de los participantes
1.11.13				Bajo grado de cooperativismo/asociativismo
1.11.14				Otros

### 1.12 Fuentes consultadas

Nombre	Teléfono	e-mail

## 1. ACCIONES RECOMENDADAS A PARTIR DE LAS RESPUESTAS DEL DIAGNÓSTICO

Preguntas del Diagnóstico	Respuesta	Tipo de Demanda
<b>1.1 IDENTIFICACIÓN</b>		
1.1.12	NO	Incluir acción(es) para el desarrollo de liderazgos representativos de los agentes de la actividad en sus diversas etapas.
1.1.12	SI	Verificar si los líderes identificados forman parte del equipo de trabajo DRS – Si no, incluir.
1.1.13	INDICADO	En el caso que no formen parte del equipo de trabajo, buscar su inclusión.
1.1.14	NO	Incluir acción(es) para organizar a los agentes de las diversas etapas de la actividad para la adquisición de insumos en conjunto.
1.1.14	SI	Incluir acciones para la formación de nuevas alianzas o calificación de las ya existentes a fin de que el conjunto de la actividad, en las diferentes etapas pase a hacer sus adquisiciones en conjunto, aumentando así su poder de compra.
1.1.15	NO	Incluir acción(es) para organizar a los agentes de las diversas etapas de la actividad para la venta de los productos en conjunto.
1.1.15	SI	Incluir acciones para la formación de nuevas alianzas o calificaciones de las ya existentes a fin de que en conjunto de la actividad, en las diferentes etapas, pase a hacer sus ventas en conjunto, aumentando su poder de negociación.
1.1.16	NO	Identificar la posibilidad de utilización conjunta de estructuras por los agentes en las diversas etapas de la actividad, implementando acción(es) en este sentido.

1.1.16	SI	Incluir acciones para la formación de nuevas alianzas o calificaciones de las ya existentes a fin de que el conjunto de la actividad, en las diferentes etapas, pase a compartir estructuras, reduciendo sus costos.
1.1.17	NO	Incluir acción (es) que busquen la integración de los agentes de la actividad en el sentido de formar y transmitir conocimientos.
1.1.17	SI	Incluir acciones que busquen potenciar y diseminar los procesos de transmisión de conocimientos existentes de manera que todo el conjunto de agentes de la actividad, en las muchas diversas etapas, practiquen el intercambio de experiencias buscando encontrar soluciones para eventuales dificultades.
1.1.18	NO	Incluir acción (es) que busquen la formación de una cultura emprendedora.
1.1.18	SI	Incluir acción (es) para fortalecer las acciones ya existentes orientadas a la formación de cultura emprendedora, contando con el apoyo de los parceiros (socios) comprometidos.
<b>1.2 ASPECTOS ECONÓMICO-FINANCIEROS</b>		
1.2.03	SI	Incluir acción (es) para la comercialización / aprovechamiento de los subproductos no comercializados.
1.2.04	SI	Incluir acción (es) para equiparar la productividad de las localidades / comunidades a los promedios regionales.
1.2.06	SI	Incluir acción (es) para minimizar/eliminar el riesgo de interrupción de la provisión de insumos o el agotamiento de sus fuentes.
1.2.08	Resp. > 0 en la columna 6	Incluir acciones que eventualmente puedan substituir a otras fuentes de recursos con crédito del Banco.
1.2.09	SI	Incluir acción (es) para atender las demandas de crédito no atendidas.

1.2.11	SI	Además de los programas identificados, verificar el aplicativo SISBB "AAP" Acciones apoyadoras para identificar acciones de apoyo a actividades en cualquiera de sus etapas o incluir/prospectar nuevas acciones.
1.2.11	NO	Verificar el aplicativo acciones apoyadoras para identificar acciones de apoyo a actividades en cualquiera de sus etapas o incluir/prospectar nuevas acciones.

### 1.3 ASPECTOS TÉCNICOS

1.3.01 - a	X	Incluir acciones que busquen una efectividad del potencial de la actividad para aumentar la producción.
1.3.01 - b	X	Incluir acciones que busquen una efectividad del potencial de la actividad para aumentar a productividad.
1.3.01 - c	X	Incluir acciones que busquen una efectividad del potencial de la actividad para mejorar sus productos.
1.3.01 - d	X	Incluir acciones que busquen una efectividad del potencial de la actividad para reducir sus costos de producción
1.3.01 - e	X	Incluir acciones que busquen una efectividad del potencial de la actividad para desarrollar nuevos productos.
1.3.01 - f	X	Incluir acciones que busquen una efectividad del potencial de la actividad para exportar sus productos, inclusive la exportación vía el Buró de Comercio Exterior.
1.3.01 - g	X	Incluir acciones que busquen una efectividad del potencial de la actividad para desarrollar las potencialidades indicadas.
1.3.03	NO	Incluir acciones que busquen disponer asistencia técnica para las tecnologías utilizadas
1.3.04	NO	Incluir acciones orientadas a la actualización (modernización) del parque tecnológico.

1.3.05	NO	Incluir acción (es) que busque(n) disponibilizar Asistencia/Asesoría Técnica para la producción primaria en los locales identificados.
1.3.06	NO	Incluir acción (es) que busque(n) disponibilizar Asistencia/Asesoría Técnica para el beneficiamiento/transformación en los locales identificados
1.3.07	NO	Incluir acción (es) que busque(n) disponibilizar Asistencia/Asesoría Técnica para los servicios prestados en los locales identificados.
1.3.08	NO	Incluir acciones que busquen estructurar una actividad para que puedan ser dotadas de nuevas tecnologías.
<b>1.4 INFRAESTRUCTURA</b>		
1.4.02	SI	Incluir acción (es) para minimizar/eliminar el riesgo ambiental causado por la energía utilizada.
1.4.03	SI	Incluir acción (es) para minimizar/eliminar el riesgo de interrupción en el abastecimiento de energía o el agotamiento de sus fuentes.
1.4.04	NO	Incluir acción (es) para la regularización del abastecimiento de energía en las localidades/comunidades identificadas para la conducción de la actividad.
1.4.06	SI	Incluir acción (es) para minimizar/eliminar las dificultades o impedimentos para la distribución de la producción en las localidades identificadas, en función de las condiciones de las vías de transporte.
1.4.07	NO	Incluir acción (es) para minimizar/eliminar las deficiencias de infraestructura de almacenaje en las localidades donde la situación fue identificada.
1.4.09	SI	Incluir acción (es) para minimizar/eliminar el riesgo ambiental a partir del uso de agua en los procesos productivos.

1.4.10	SI	Incluir acción (es) para minimizar/eliminar el riesgo de interrupción del abastecimiento del agua o agotamiento de las fuentes.
1.4.11	NO	Incluir acción (es) para regularizar el abastecimiento del agua en las localidades/comunidades que no están siendo abastecidas adecuadamente con el agua necesaria para la conducción de la actividad.
1.4.12	SI	Incluir acción (es) para mejorar los índices de ocupación de las unidades productivas donde fue identificada la capacidad ociosa.
1.4.13	SI	Incluir acción (es) para atender las necesidades/oportunidades de implantar, reactivar, ampliar y modernizar unidades de producción.

### 1.5 MERCADO

1.5.05	SI	Incluir acción (es) para minimizar/eliminar el riesgo de la actividad en función de la concentración de las ventas en las fases de las actividades identificadas.
1.5.06	SI	Incluir acción (es) para minimizar/eliminar el riesgo de la actividad en función de la concentración de las compras en las fases de la actividad identificadas.
1.5.08	SI	Evaluar la necesidad de incluir acciones que busquen mantener las ventajas competitivas identificadas.
1.5.08	NO	Incluir acciones para identificar ventajas competitivas que pueden ser desarrolladas.
1.5.09	SI	Incluir acción (es) para minimizar/eliminar las desventajas competitivas identificadas en la actividad.
1.5.10	NO	Incluir acción (es) para la apertura de nuevos mercados que absorban el aumento de la producción.
1.5.11	NO	Incluir acción (es) para identificar la existencia de alguna empresa que pueda funcionar como ancla, si es necesario.

1.5.12	SI	Incluir acciones para el fortalecimiento de las articulaciones ya existentes entre los agentes de la actividad para la formación de mercado a fin de que el conjunto de la actividad, en las diferentes etapas sea beneficiado.
1.5.12	NO	Incluir acciones que busquen la articulación de los agentes de la actividad para la formación de nuevos mercados
1.5.13	NO	Incluir acción (es) para la creación de marca para los productos
<b>1.6 ASPECTOS SOCIALES</b>		
1.6.07	SI	Incluir acción (es) para eliminar a exposición de los miembros de las familias a riesgos de salud en la conducción de la actividad
1.6.08	SI	Incluir acción (es) para eliminar el uso de trabajos forzados o degradantes en la actividad
1.6.09	SI	Incluir acción (es) para eliminar los casos identificados de niños (as) que están siendo impedidos de frecuentar la escuela en función del trabajo
1.6.10	SI	Incluir acción (es) para eliminar los casos identificados en que el trabajo priva a niños (as) de actividades recreativas
1.6.11.01	NO	Incluir acción (es) para minimizar/eliminar a falta de escuelas para atender la demanda de las familias
1.6.11.02	<100%	Incluir acción (es) para mejorar el índice de frecuencia de los niños (as) en la escuela.
1.6.11.03	analfabetos	Incluir acción (es) para minimizar/eliminar a existencia de jóvenes o adultos analfabetos
1.6.11.04	SI	Incluir acción (es) para minimizar/eliminar los problemas com educación identificados en algunas localidades/comunidades
1.6.12	NO	Incluir acción (es) para proporcionar asistencia médica y odontológica adecuada
1.6.13	NO	Incluir acción (es) para orientar a las familias sobre prácticas de higiene y salud

1.6.14	SI	Incluir acción (es) para minimizar/eliminar los problemas de habitación encontrados en algunas comunidades
<b>1.7 ASPECTOS AMBIENTALES</b>		
1.7.01	SI	Incluir acción (es) para disponer de las licencias necesarias
1.7.02	NO	Incluir acción (es) para encuadrar todas las áreas comprometidas en la atención de las exigencias legales en cuanto a reserva legal en áreas de preservación permanente
1.7.03	SI	Incluir acción (es) para disponer de las licencias necesarias
1.7.04	NO	Identificar posibles acciones que puedan contribuir a que los órganos ambientales pasen a atender la demanda de la actividad
1.7.05	SI	Incluir acción (es) para disponer de los permisos necesarios
1.7.06	SI	Incluir acción (es) para eliminar/minimizar los impactos verificados
1.7.07	SI	En caso no haya una posibilidad de reversión del cuadro, considerar la actividad inviable desde el punto de vista ambiental.
1.7.08	Destino	Se fuera el caso, definir acciones que busquen, reciclar, reaprovechar o tratar los residuos generados por la actividad.
1.7.09		Incluir acción (es) para las localidades/comunidades donde la orientación para el uso sustentable de los recursos naturales y el manejo de productos contaminantes es deficiente.
<b>1.10 PUNTOS FUERTES</b>		
1.10.01	X	Incluir acciones que garanticen el fortalecimiento del espíritu asociativista encontrado en la actividad.
1.10.02	X	Incluir acciones que fortalezcan la capacidad que la actividad tiene para generar caja.

1.10.03	X	Incluir acciones que busquen el mantenimiento de la capacitación técnica de los agentes de la actividad.
1.10.04	X	Incluir acciones que garanticen la capacitación administrativa verificada en la actividad, a lo largo del tiempo.
1.10.05	X	Incluir acciones que garanticen la capacitación en la gestión financiera de los agentes de la actividad a lo largo del tiempo.
1.10.06	X	Incluir acciones que busquen fortalecer y ampliar las parcerias (alianzas) establecidas con los proveedores.
1.10.07	X	Incluir acciones que busquen la mantenimiento /crecimiento de la productividad verificada en la actividad.
1.10.08	X	Incluir acciones que busquen el mantenimiento de la calidad de los productos.
1.10.09	X	Incluir acciones que garanticen la actualización tecnológica constantemente.
1.10.10	X	Incluir acciones que busquen mantener la eficiencia del control gerencial verificado en la actividad.
1.10.11	X	Incluir acciones que busquen el mantenimiento elevado del nivel de organización de los participantes.
1.10.12	X	Incluir acciones que garanticen el mantenimiento y/o mejora de los otros puntos fuertes verificados en la actividad, en sus diversas etapas.
<b>1.11 PUNTOS DEBILES</b>		
1.11.01	X	Incluir acciones que busquen mejorar la calidad de los productos.
1.11.02	X	Incluir acciones que busquen aumentar la escala de producción.
1.11.03	X	Incluir acciones que busquen la substitución de las tecnologías utilizadas actualmente

1.11.04	X	Incluir acciones para la revisión de los procesos productivos existentes en las diversas etapas de la actividad a fin de corregir los errores encontrados.
1.11.05	X	Incluir acciones para sustitución y/o reparación de los equipos que están siendo utilizados en los procesos productivos de las diversas etapas de la actividad
1.11.06	X	Incluir acciones orientadas a la capacitación técnica de los agentes de la actividad en las diversas etapas de la actividad donde esta deficiencia fue verificada.
1.11.07	X	Incluir acciones orientadas a la capacitación gerencial de los agentes de la actividad en las diversas etapas de la actividad donde esta deficiencia fue verificada.
1.11.08	X	Incluir acciones para corregir las deficiencias de distribución de productos verificados en la actividad.
1.11.09	X	Incluir acciones que busquen minimizar la dependencia del gobierno como cliente
1.11.10	X	Incluir acciones que busquen minimizar/eliminar la dependencia de intermediarios verificada en la actividad
1.11.11	X	Incluir acciones que busquen eliminar la dependencia de condiciones favorables de crédito.
1.11.12	X	Incluir acciones que busquen el compromiso efectivo de los participantes de la actividad.
1.11.13	X	Incluir acciones para el fortalecimiento del cooperativismo/asociativismo en favor de todas las etapas de la actividad.
1.11.14	X	Incluir acciones que busquen minimizar/eliminar los demas puntos debiles verificados en la actividad.



Buenas Prácticas de Innovación Financiera y  
Gestión en la Banca de Desarrollo

Publicado por la Asociación Latinoamericana  
de Instituciones Financieras para el Desarrollo

ALIDE

Lima - Perú

