

PREMIOS ALIDE 2012

Facilitando la inclusión financiera y el cuidado del ambiente



Asociación Latinoamericana de
Instituciones Financieras para el Desarrollo

**ASOCIACIÓN LATINOAMERICANA DE INSTITUCIONES
FINANCIERAS PARA EL DESARROLLO - ALIDE**

PREMIOS ALIDE 2012

**FACILITANDO LA
INCLUSIÓN FINANCIERA Y
EL CUIDADO DEL AMBIENTE**

Octubre 2012

Impreso en Perú
Lima, Octubre 2012
Derechos reservados
ALIDE
Secretaría General
Apartado 3988
Lima, 100 Perú
E-mail: sg@alide.org.pe
Web Site: www.alide.org.pe

La edición de este libro estuvo a cargo de Romy Calderón y Javier Carbajal, jefe y economista principal, respectivamente, del Programa de Estudios Económicos e Información de ALIDE. El cuidado de estilo estuvo a cargo de Claudia Ugarte, responsable de Comunicación e Imagen Corporativa. Los textos en portugués fueron revisados y corregidos por Laís Coutinho, docente brasileña. Diseño y diagramación a cargo de Manolo Rosales.

ÍNDICE

PRESENTACIÓN	13
I SERVICIO DE BANCA ELECTRÓNICA	
 Banco de Comercio Exterior de Colombia (Bancóldex)	19
1. Conociendo a Bancóldex	21
2. Antecedentes del desarrollo de la banca electrónica	28
3. Objetivos del programa	30
4. Alineación con el mandato social y los objetivos de Bancóldex	32
5. ¿Por qué se considera una propuesta innovadora?	33
6. Características y operatividad del servicio	34
6.1 Módulo transaccional	35
6.2 Módulo de administración	39
6.3 Módulo de consultas	40
7. Rol de los socios estratégicos	44
8. Beneficiarios directos e indirectos	45

9.	Impacto y beneficios esperados	46
10.	Resultados	47
11.	Lecciones aprendidas	49
12.	Conclusiones	50
13.	Recomendaciones y sugerencias	51

II	LA FIANZA ELECTRÓNICA: CONSOLIDANDO EL PROGRAMA DE COMPRAS DE GOBIERNO Nacional Financiera (Nafin), México	53
1.	Acerca de Nafin	55
2.	Introducción al programa de compras del gobierno	61
2.1	Etapa I: Institucionalización 2009-2010	62
2.2	Etapa II: Masificación 2010-2011	63
2.3	Etapa III: Consolidación 2012	66
3.	Objetivos de la fianza electrónica	67
3.1	Marco jurídico	67
3.2	Problemática	68
3.3	¿En qué consiste el programa de fianza electrónica?	71
3.4	Objetivos del programa	73
4.	Alineación con el mandato social y los objetivos institucionales	75
5.	Sustento de innovación	77
5.1	Situación sin la participación de Nafin	77
5.2	Valor agregado de la propuesta con la participación de Nafin	78
6.	Características del producto de fianza electrónica	80
6.1	El producto	80
6.2	Flujo operativo	82
6.3	Seguridad y sustento legal	85

7.	Roles y socios estratégicos	87
8.	Beneficiarios directos e indirectos	88
9.	Impacto y beneficios esperados	90
10.	Resultados	92
11.	Lecciones aprendidas	93
12.	Conclusiones finales	93
13.	Recomendaciones y sugerencias para su replicación	95
III	PROGRAMA DE MICROCRÉDITO “CREDIAMIGO” Banco do Nordeste do Brasil	97
1.	Acerca do Banco do Nordeste do Brasil	99
2.	Programa de Microcrédito Produtivo e Orientado, Crediamigo	104
3.	Área de Actuação	105
4.	Objetivos do Crediamigo	111
5.	Alinhamento estratégico	115
6.	Proposta inovadora	118
7.	Desenvolvimento do Crediamigo	127
8.	Características dos parceiros estratégicos	129
9.	Benefícios diretos e indiretos	134
10.	Impacto e benefícios esperados	139
11.	Resultados	141
12.	Lições aprendidas	144

13.	Conclusões	145
14.	Recomendações para replicação em outras instituições	148
IV	LÍNEA DE PRÉSTAMO HIPOTECARIO CIUDAD SOCIAL Banco Ciudad de Buenos Aires, Argentina	151
1.	Acerca del Banco Ciudad de Buenos Aires	153
2.	Contexto del mercado de la vivienda en Argentina	156
3.	Objetivos del programa	160
4.	Correspondencia entre el mandato social, objetivos del banco y el PHS	160
5.	Naturaleza innovadora del producto	160
6.	Préstamo Hipotecario Ciudad Social	161
7.	Socios estratégicos	164
8.	Beneficiarios directos e indirectos	165
9.	Impacto y beneficios esperados	168
10.	Lecciones aprendidas	171
11.	Resultados	171
12.	Conclusiones	172
V	PORTAL WEB CENTRO DE DESARROLLO EMPRESARIAL Corporación Financiera de Desarrollo (Cofide), Perú	175
1.	Acerca de Cofide	177
2.	Introducción	178
3.	Objetivos del servicio	178

4.	Alineación con el mandato social y objetivos del banco	180
5.	¿Por qué es una propuesta innovadora?	180
6.	Características y operatividad del servicio	183
7.	Socios estratégicos	183
8.	Beneficiarios directos e indirectos	184
9.	Impacto y beneficios esperados	186
10.	Inversión y resultados	187
11.	Conclusiones	188
12.	Recomendaciones y sugerencias	189

VI	PROGRAMA CAIXA DE MEJORES PRÁCTICAS DE GESTIÓN LOCAL	
	Caixa Econômica Federal (CEF), Brasil	191
1.	Acerca da Caixa Econômica Federal	193
2.	Programa Caixa Melhores Práticas em Gestão Local	195
3.	Alinhamento com o mandato social e objetivos do banco	196
4.	Produto inovador	198
5.	Características e operacionalização do programa	200
	5.1 Prêmio Caixa Melhores Práticas em Gestão Local	201
	5.2 Oficinas de reaplicação de melhores práticas	202
6.	Características e rol dos parceiros/sócios estratégicos	204
7.	Beneficiários diretos e indiretos	205
8.	Impacto e benefícios esperados	206

9.	Resultados do programa	207
10.	Lições aprendidas	212
11.	Conclusões	213
12.	Recomendações e sugestões	214
VII	ÍNDICE CARBONO EFICIENTE-BNDES E BM&FBOVESPA Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), Brasil	217
1.	Acerca do BNDES	219
2.	Índice Carbono Eficiente-BNDES e BM&FBOVESPA	220
3.	Objetivos do ICO2	221
4.	Alinhamento com o mandato social e objetivos do banco	221
5.	Produto inovador	222
6.	Características e operacionalização do ICO2	223
7.	Características e rol dos parceiros/sócios estratégicos	224
8.	Beneficiários diretos e indiretos	225
9.	Impacto e benefícios esperados	226
10.	Resultados	226
11.	Lições aprendidas	227
12.	Conclusões	229
13.	Recomendações e sugestões	229

VIII	LÍNEA DE FINANCIAMIENTO PARA MITIGACIÓN DEL CAMBIO CLIMÁTICO	
	Financiera de Desarrollo Territorial (Findeter), Colombia	231
1.	Acerca de Findeter	233
2.	Creación de líneas de financiamiento ambiental	234
3.	Objetivos del programa	237
4.	Alineación del producto con el mandato social y objetivos	237
5.	Naturaleza innovadora del programa	238
6.	Características y operatividad	239
6.1	Línea de tasa compensada para la reconstrucción	239
6.2	Línea especial de eficiencia energética y mitigación del cambio climático	241
7.	Características y rol de los socios estratégicos	243
8.	Beneficiarios directos e indirectos	244
9.	Impacto y beneficios esperados	245
10.	Resultados	245
11.	Lecciones aprendidas	248
12.	Desafíos para la financiación de proyectos ambientales	249
13.	Algunas conclusiones	250
14.	Recomendaciones y sugerencias	251

PRESENTACIÓN

Los Premios ALIDE de Reconocimiento de las Mejores Prácticas en las Instituciones Financieras de Desarrollo se crearon en 2008 con el objetivo de identificar y distinguir a las mejores prácticas e innovaciones de productos y servicios, estimular la innovación en la banca de desarrollo de América Latina y el Caribe, reconocer la labor que brindan estas instituciones, así como para favorecer el intercambio y la adaptación de prácticas novedosas implementadas por sus similares de la región.

En 2012 nuestra Asociación Latinoamericana organizó la quinta edición de los Premios ALIDE, donde las instituciones postulantes compitieron en las categorías de: Productos financieros; Gestión y modernización tecnológica; Información, asistencia técnica y responsabilidad social; y en la categoría especial ALIDE Verde, que reconoce las buenas prácticas orientadas a la mitigación y adaptación del cambio climático, área donde los bancos de desarrollo con iniciativas propias o con apoyo de la cooperación internacional están asumiendo un liderazgo en la región y en el mundo en general.

En esta quinta edición del concurso se recibieron 24 propuestas, cuya evaluación fue realizada por un jurado internacional independiente con amplia experiencia en banca de desarrollo, que declaró ganadores a ocho experiencias de mejores prácticas. Las propuestas ganadoras se caracterizan por: (a) tener como un importante soporte para su desarrollo a las nuevas

tecnologías de la comunicación e información y estar operando a través de plataformas web que permiten la masificación de créditos, una atención a bajo costo, atención rápida en tiempo real, provisión de un conjunto de servicios, atención oportuna e independiente de la distancia, vinculación y realización de negocios entre los clientes; (b) orientación hacia los sectores de bajos ingresos a través de programas de microfinanzas, programas de transferencias de mejores prácticas de desarrollo local, financiamiento para pequeños negocios y vivienda social; y, (c) compromiso con el ambiente, facilitando financiamiento para proyectos de adaptación y mitigación del cambio climático, así como proveyendo instrumentos financieros para inducir a las empresas a adoptar prácticas medioambientales que tienen gran impacto en los negocios.

En la categoría Productos financieros, fue premiado el **Programa de Microcrédito Crediamigo, del Banco Do Nordeste do Brasil**. El programa otorga créditos de manera rápida y oportuna utilizando una metodología de crédito solidario, con lo cual se prescinde de la exigencia de garantías, tan común en los préstamos tradicionales. El Crediamigo es uno de los programas de microcrédito más grandes de Latinoamérica y del mundo, que ofrece inclusión productiva, con crédito, educación financiera y asesoramiento a la población de bajos ingresos. A la fecha, el programa ha atendido a cerca de 1.1 millones de clientes, de los cuales, 66% son mujeres y 32% analfabetos. Asimismo, ha hecho posible que los ingresos y beneficios de sus clientes se hayan incrementado 35% y 27%, respectivamente.

En esta misma categoría fue premiada la **Línea de Préstamo Hipotecario Ciudad Social, del Banco Ciudad de Buenos Aires, de Argentina**. Es un sistema de ahorro-crédito para vivienda similar al que existe en otros países, con la novedad que incorpora el modelo de garantía grupal o solidaria en financiamientos para vivienda social. Esta línea facilita el acceso al crédito mediante dos etapas, una de ahorro y otra de otorgamiento en la que coexisten dos tipos de garantías: la garantía hipotecaria propiamente dicha representada por la hipoteca del bien inmueble que se compre; y la garantía solidaria representada por el grupo de ahorro, cuyos integrantes sostienen en forma conjunta durante los primeros 24 meses el compromiso de cumplimiento del pago en tiempo y forma de la cuota de los préstamos de cada uno.

En la categoría Gestión y modernización tecnológica fue premiado el **Servicio Banca Electrónica del Banco de Comercio Exterior de Colombia (Bancóldex)**. El servicio tiene como objetivo simplificar el proceso de solicitud de recursos a Bancóldex para garantizar que los desembolsos a los empresarios se realicen oportunamente. Mediante este sistema se realizan procesos de diligenciamiento de solicitudes de crédito y pagares, se validan operaciones, se realizan los abonos y modificación de operaciones vigentes, consulta de procesos y tareas de administración de información del portal. El sistema ha mejorado la atención en los procesos de crédito toda vez que a través de él se tramita el 100% de los créditos de Bancóldex.

En esta misma categoría fue reconocido el programa **Fianza Electrónica, de Nacional Financiera (Nafin), de México**. Luego del análisis de las barreras de las mipymes para ser proveedoras del gobierno, se identificó que una de las principales era su dificultad de presentar garantías a las dependencias públicas. Entonces se instrumentó la fianza electrónica para simplificar la emisión, aceptación, modificación y cancelación de fianzas emitidas a favor del gobierno federal. El mecanismo o plataforma electrónica se desarrolló para vincular a las afianzadoras, que ahora cuentan con una infraestructura para emitir documentos de fianza de forma electrónica, con las 256 dependencias del Gobierno Federal para la operación de factoraje. En 2010 se emitieron 300 mil pólizas de fianzas administrativas a nivel del sector afianzador.

En la categoría Información, asistencia técnica y responsabilidad social fue reconocida la **Plataforma de Servicios Empresariales: Portal Web de la Corporación Financiera de Desarrollo (Cofide), de Perú**, conceptualizado bajo el formato de redes sociales, que está orientado a brindar asesoría, capacitación, herramientas comerciales y servicios de gestión empresarial. Además dispone de servicios como directorio de empresas por sectores donde se comparte información de la empresa, red social empresarial con información del catálogo virtual de las empresas usuarias, servicio en línea de gestión, acceso a mercados, información de condiciones de financiamiento.

En esta misma categoría fue reconocido **Programa Caixa de Mejores Prácticas de Gestión Local de la Caixa Econômica Federal (CEF), Brasil**. El objetivo es estimular la adopción de las mejores prácticas en gestión local, mediante el intercambio y la transferencia de conocimientos y lecciones aprendidas de estas experiencias con el fin de contribuir a mejorar la calidad de vida en los asentamientos humanos de Brasil. Es un programa muy interesante para promover las mejores prácticas entre las empresas locales coadyuvando a lograr la eficiencia y eficacia en la gestión de las mismas. El programa esta vigente desde 1999, siendo pionero en este campo de responsabilidad.

Por su parte en la categoría especial ALIDE Verde se reconoció al **Índice Carbono Eficiente-Bndes e BM&FBOVESPA, del Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), de Brasil**, que permite a las empresas con políticas efectivas de protección ambiental y reducción de las emanaciones de carbono en sus procesos industriales emitir acciones ligadas a este índice para su capitalización, y de esta forma reducir el costo del financiamiento bancario. El índice está basado en el IBRX50 (índice compuesta por las 50 acciones más líquidas) y su adopción tiene como criterios, normalizar una muestra por lo que es posible comparar diferentes empresas, evaluar su eficiencia o grado de exposición de los ingresos de la compañía en comparación con su volumen de GEI. De esta manera, el ICO2 busca gradualmente comprometer a las empresas a adoptar las mejores prácticas en la reducción de GEI.

También fue premiada la **Línea de Financiamiento para Mitigación del Cambio Climático, de Financiera de Desarrollo Territorial (Findeter)**. Tiene como objetivo reducir la vulnerabilidad de la población y sus medios de vida ante los posibles eventos generados por las variaciones climáticas, financiar proyectos nuevos y de reconstrucción para la atención y prevención de desastres en infraestructura, apoyar proyectos que reduzcan las emisiones de gases de efecto invernadero, y fomentar prácticas eficientes, limpias e innovadoras en los proyectos, minimizando impactos al ambiente y la comunidad, promover enfoques sectoriales para la mitigación al cambio climático.

La premiación y la entrega de los Premios ALIDE, tuvo lugar, en una ceremonia especial durante la 42ª Reunión Ordinaria Anual de la Asamblea General de ALIDE, realizada en Quito, Ecuador, el 8 y 9 de mayo de 2012.

Con esta publicación ALIDE continúa con la labor de poner al alcance de las instituciones financieras de desarrollo, organismos de gobierno, agencias de cooperación, e interesados en el financiamiento para el desarrollo, las características y alcances de programas y mecanismos innovadores de la banca de desarrollo con probado impacto en las economías. 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, replicar y desarrollar programas similares en sus países.

Rommel Acevedo
Secretario General de ALIDE



I.
SERVICIO DE
BANCA ELECTRÓNICA

BANCO DE COMERCIO EXTERIOR DE
COLOMBIA S.A.

I. SERVICIOS DE BANCA ELECTRÓNICA

1. Conociendo a Bancóldex

En los casi veinte años de camino que ha recorrido Bancóldex, muchos han sido los desafíos de la entidad. De un banco concebido para dar apoyo financiero a los exportadores colombianos, se dio paso a otro que aprendió a atender a los empresarios del mercado nacional, de todos los tamaños y sectores de la economía del país.

Este proceso estratégico significó un cambio complejo y permanente a nivel organizacional, que puso a prueba la verdadera capacidad de la entidad y de sus funcionarios, para responder a sus nuevos retos como herramienta de Estado. No solo tenía que demostrarles a los empresarios cómo y por qué ser competitivos, sino que antes el propio Bancodex tenía que serlo. El banco tuvo que asumir y poner en práctica el libreto de evolucionar y responder de manera ágil a las dinámicas de la coyuntura y a los permanentes cambios de la economía nacional e internacional, así como entender, en todo momento, la cada vez más cambiante situación económica del país y del mundo, y sus contextos. Y de todas estas situaciones, salir airosos como la primera entidad de apoyo al empresariado colombiano.

Los resultados son una muestra de los esfuerzos realizados. Según un estudio de impacto del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) revelado

el año pasado, las empresas atendidas por Bancóldex incrementaron su producción en un 24%, y aumentaron sus niveles de empleo en 11%, sus inversiones en 70% y su productividad en 10%, respecto a las demás que contaron con recursos de otras entidades financieras. La medición también determinó que detrás del impacto positivo sobre la producción, el empleo, la inversión y la productividad están las líneas de crédito de largo plazo, y los créditos de corto plazo fueron un factor de impacto muy importante y positivo sobre las exportaciones de las empresas.

Esta medición, efectiva y tangible de política pública, corrobora su misión de contribuir a la competitividad empresarial y al fortalecimiento del aparato productivo colombiano.

Varias decisiones estratégicas a lo largo de este tiempo han consolidado su función como multibanco de desarrollo. Respondió oportunamente a las empresas, dándoles liquidez para asegurar su actividad y resultados en las situaciones más adversas de la economía local y mundial. Multiplicó esfuerzos y amplió el impacto de recursos al sector productivo de las regiones, a través de convenios con entes territoriales y otras entidades. Asimismo, avanzó satisfactoriamente en la transformación de plazos y en la profundización de la modernización empresarial, de cara a la internacionalización y globalización de la economía colombiana. Y cada vez más se afianzó en el segmento de las mipymes, ese silencioso motor económico fundamental para la prosperidad y el empleo.

El desarrollo e implementación de nuevos productos financieros es una constante permanente y una prioridad en los esfuerzos del banco para llenar vacíos de mercado, que faciliten las condiciones y el acceso al crédito de las empresas. Nuevas líneas de crédito para mejorar el impacto ambiental de la actividad empresarial, microseguros y nuevas ofertas en productos de tesorería hacen parte de esta lista.

En la búsqueda de mejorar permanentemente el servicio a sus clientes, ha desarrollado herramientas tecnológicas como la banca electrónica, encaminadas a simplificar y facilitar la asignación de recursos a través de los intermediarios financieros.

Estos logros del quehacer de su misión se fundamentan en una política sostenida de desarrollo humano y de mejoramiento del clima organizacional. Las buenas condiciones del entorno laboral, sumado al fomento permanente de la cultura de buen gobierno, arrojan resultados positivos de competitividad y un alto sentido de pertenencia de los empleados hacia su institución. Así lo demuestran mediciones de percepción organizacional entre empresas del Estado en el nivel nacional. De igual manera, mediante la adopción de altos estándares de control interno y de un sistema de calidad y eficiencia, ha logrado el reconocimiento de las más exigentes evaluaciones, como la certificación de calidad de *Bureau Veritas*.

Esta “reingeniería” de Bancóldex corresponde a su peso en el progreso del país y a la apreciación altamente positiva que el Estado tiene de una entidad que ha evolucionado a la altura de los más grandes retos de la nación. El futuro del banco va en la dirección que la coyuntura marque, para que el sector productivo se desarrolle cada vez más y para que sus logros contribuyan de manera decisiva no solo al crecimiento económico general, sino para que aporte, sobre todo, a la prosperidad democrática, que es la verdadera visión de futuro del actual gobierno de Colombia.

La gestación de creación del banco

Como parte de una estrategia de apertura a la internacionalización de la economía colombiana, en 1991 el entonces presidente de Colombia César Gaviria Trujillo creó el Banco de Comercio Exterior (Bancóldex), mediante el Decreto N° 2505. La entidad, constituida como una sociedad de economía mixta del orden nacional, sería la institución del Estado colombiano con facultades de establecimiento bancario, diseñada para el apoyo a los exportadores colombianos.

Sin embargo, los inicios de la entidad se enmarcan dentro de las funciones del antiguo Fondo de Promoción de las Exportaciones (Proexpo), cuya misión era la de “incrementar el comercio exterior del país y de fortalecer su balanza de pagos mediante el fomento y diversificación de las exportaciones”. Mediante la Ley N° 7 de 1991, el Congreso de la

República dispuso la creación del Ministerio de Comercio Exterior y estableció la transformación de Proexpo en dos ejes de impulso integral a las exportaciones: para su financiamiento se crearía Bancóldex y para su promoción internacional, Proexport.

Bancóldex inició operaciones el primero de enero de 1992, con la designación de su presidente y su Representante Legal. Su primera Junta Directiva la integraron tres representantes del gobierno nacional provenientes del sector privado, y los ministros de Comercio Exterior y de Hacienda.

Además de su carácter de banco comercial, a la entidad se le asignaron las facultades de grupo o *holding* financiero. Por eso, en 1992 creó la Fiduciaria Colombiana de Comercio Exterior (Fiducoldex), cuya actividad principal era la administración del patrimonio autónomo de Proexport. Tres años después, junto con el grupo español de seguros CECSE de España y otras compañías nacionales, dio inicio a la aseguradora Segurexpo, compañía de seguros al crédito de las exportaciones. Hoy Bancóldex cuenta con participación en otras compañías que como Fiducoldex, Segurexpo, Leasing Bancóldex, entre otras, han diversificado y ampliado su portafolio de productos y servicios brindando soluciones integrales al mercado empresarial.

Durante más de diez años, Bancóldex se ha fortalecido como fuente de apoyo al comercio exterior con el objetivo de aumentar la competitividad de las empresas exportadoras, haciendo énfasis en la modernización empresarial, el desarrollo de cadenas productivas asociadas a la exportación, el ofrecimiento de instrumentos financieros de operación bancaria internacional y el financiamiento de compradores de productos colombianos en el exterior. Todo ello con el propósito de consolidarse como el *Exim Bank* del país o Banco de Comercio Exterior de Colombia.

A su histórico enfoque como banco para los exportadores colombianos, a mediados de 2003 la entidad amplió su campo de acción a todo el sector empresarial, como un valioso complemento del mercado objetivo que venía atendiendo. Por decisión del gobierno nacional del entonces presidente Álvaro Uribe Vélez se llevó a cabo la sesión de activos y pasivos del Instituto

de Fomento Industrial (IFI) por parte de Bancóldex, con lo que en adelante asumiría como banco para el desarrollo empresarial, brindando atención, productos y servicios a las empresas de todos los tamaños del mercado nacional.

Sin abandonar su orientación al financiamiento del comercio exterior, Bancóldex incorporó en su portafolio de productos soluciones financieras para empresas que no estaban necesariamente vinculadas con el sector de comercio exterior y extendió su atención a los intermediarios especializados en financiamiento de crédito al segmento microempresarial. Esto último, como respuesta al plan del gobierno para impulsar el microcrédito como medio para generar empleo y mejorar las condiciones de vida de los colombianos.

Este complemento permite no solo fortalecer las empresas colombianas para la competencia del exterior, sino preparar el “semillero” que requiere el país para la creación de una nueva base de empresas vinculadas con el comercio exterior. Lo anterior ha permitido el posicionamiento de Bancóldex en el mercado local e internacional como el “Banco para el desarrollo empresarial y el comercio exterior de Colombia”.

En la actualidad, el banco es nuevamente protagonista de grandes cambios que buscan profundizar su vocación como banco de desarrollo. Sin perder el norte en el apoyo a los exportadores colombianos, que fue la razón de sus orígenes en 1992, y luego con la atención a las empresas del mercado local, Bancóldex creará una Unidad de Desarrollo que pondrá todo la estructura y el conocimiento de más de 20 años de experiencia al servicio de proyectos estratégicos de competitividad que promuevan la innovación y la transformación productiva con enfoque regional.

De acuerdo con el Plan Nacional de Desarrollo 2010-2014, el gobierno nacional le encomendó a la entidad la misión de articular procesos productivos regionales de alto impacto, que se traduzcan en el fortalecimiento del músculo empresarial del país. Así, el tradicional Bancóldex, más allá de ser una entidad de segundo piso, asume, como agencia de desarrollo al estilo de Corfo en

Chile o en Brasil, el desafío de compensar las fallas del mercado financiero para apalancar actividades productivas, ofreciendo servicios y actividades complementarias al crédito.

Bancóldex tiene como órgano máximo a su Junta Directiva, que por sus atribuciones tiene la facultad de nombrar al presidente, como Representante Legal del Banco. Y sus principales accionistas son los Ministerios colombianos de Comercio, Industria y Turismo y Hacienda y Crédito Público.

Accionistas de Bancoldex	
Ministerio de Comercio, Industria y Turismo:	91.9%
Ministerio de Hacienda y Crédito Público	7.9%
Otros	0.2%

Misión

Como banco de desarrollo, impulsamos la productividad del sector empresarial colombiano a través de la innovación, modernización e internacionalización; con sostenibilidad financiera y compromiso de nuestro capital humano, en un marco de responsabilidad social.

Visión

En 2014, ser el banco líder en la implementación de instrumentos de desarrollo empresarial para promover la productividad de las empresas colombianas.

Productos y servicios



BANCOLDEX
BANCO DE COMERCIO EXTERIOR DE COLOMBIA S.A.

PRODUCTOS Y SERVICIOS

MODALIDADES DE CRÉDITO

Leasing
Inversión fija
Creación, adquisición y Capitalización de empresas
Consolidación de pasivos
Capital de trabajo

APOYO AL COMERCIO EXTERIOR

Crédito corresponsal
Descuento de documentos
Operación bancaria internacional

CUPOS ESPECIALES DE CRÉDITO

Líneas Convenio:
Línea AECID
Línea "Bancóldex
Desarrollo Sostenible"
"aProgresar"

**pongamos
aProgresar
al país**

SERVICIOS NO FINANCIEROS

Formación empresarial
Fortalecimiento Institucional
de Microfinancieras



MICROSEGUROS



PROGRAMA DE INVERSIÓN EN FONDOS DE CAPITAL PRIVADO



DESCUENTO DE CARTERA

Liquidex COP-USD
Liquidex Cadenas Productivas

CANALES DE ATENCIÓN

MULTICONTACTO

@sesor Virtual  

Asesoría virtual de crédito 649.7100
01.8000.91.5300

CENTRO EMPRESARIAL BANCOLDEX

RELACIONES CON MULTILATERALES



2. Antecedentes del desarrollo de la banca electrónica

Desde su nacimiento, Bancóldex ha mantenido en todas sus actividades un principio de excelencia que le ha posicionado como la principal herramienta del gobierno de Colombia para implementar programas de apoyo financiero al sector empresarial, generando líneas de crédito con claras ventajas derivadas de su costo, la amplia flexibilidad en las condiciones de repago de los créditos y su complementariedad con el portafolio del sistema financiero colombiano de primer piso.

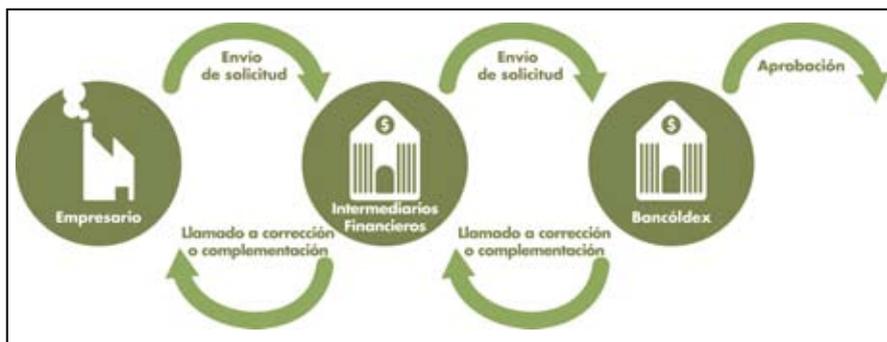
La posición como banco de segundo piso ha impulsado siempre a Bancóldex hacia la simplificación de sus productos y procesos buscando que, desde el punto de vista operativo, no exista diferencia para la empresa receptora de los créditos ni para la entidad financiera intermediaria en el tiempo de espera y la complejidad de los trámites para acceder a los recursos.

Al identificar los principales retos operativos del proceso de redescuento se encuentran situaciones cuya solución es clave para la competitividad de los productos de Bancóldex.

El tiempo de espera para el desembolso de los créditos cuando éstos son entregados con recursos propios de las entidades financieras oscila entre 2 y 24 horas después de la legalización de los documentos del crédito. Hasta 2008, los empresarios de Colombia debían esperar entre 8 y 10 días para recibir los desembolsos de recursos de Bancóldex.

La razón de esta diferencia se explicaba en la necesidad del traslado físico de la documentación de los créditos desde la ciudad en que fueran firmados hasta las oficinas centrales de Bancóldex en la ciudad de Bogotá para su revisión (Figura N°1).

Dado que los créditos de Bancóldex buscan impulsar inversiones destinadas a objetivos específicos como la modernización, ampliación de la capacidad productiva, adquisición de tecnología, mejora de impacto

Figura Nº 1: Proceso de redescuento antiguo

ambiental, recuperación de empresas afectadas por desastres naturales entre otros, la información y documentación solicitada para la revisión del crédito difiere de los datos que las entidades financieras solicitan normalmente de sus clientes para la estructuración de un crédito. Esto genera un riesgo adicional de error en el diligenciamiento del título valor y los demás documentos del crédito, cuando esto se hace a mano sobre una plantilla estática. De materializarse este riesgo, el tiempo de espera de los recursos podía llegar a duplicarse debido a que los documentos debían viajar de vuelta a la ciudad de origen.

El proceso de redescuento para generar una operación de segundo piso involucra la participación de tres agentes: Bancóldex, el intermediario financiero de primer piso y el empresario receptor de los créditos. Esta situación genera la necesidad de coordinación entre Bancóldex y sus intermediarios al momento de implementarse un producto nuevo que por sus características implique una modificación o variante en el proceso operativo para la solicitud de recursos. A lo largo de los años se evidenció que las entidades de primer piso, dadas sus complejas estructuras internas de procesos, tenían dificultad en asimilar los cambios realizados por Bancóldex, inclusive aquéllos diseñados para simplificar procesos, demorando el traslado del beneficio a los empresarios.

3. Objetivos del programa

Resultado de la revisión de los procesos de crédito de Bancóldex, en 2006 inició el proyecto de diseño, desarrollo e implementación de la Banca Electrónica con un objetivo fundamental:

Simplificar el proceso de solicitud de recursos a Bancóldex para garantizar que los desembolsos se realicen oportunamente a los empresarios.

Para lograr ese objetivo, se plantearon objetivos adicionales que involucraron cambios importantes en los procesos y esquemas de trabajo del banco:

- Integrar en una plataforma todos los procesos que estructuran la relación de Bancóldex con sus intermediarios de recursos. Hasta la implementación de la banca electrónica, en el banco existían bases de datos separadas de las operaciones nacionales y las de comercio exterior, de los clientes de crédito, descuento y de operación bancaria. Además, existía una separación funcional de los procesos para el trámite de créditos nuevos, abonos o prepagos y modificaciones de operaciones.
- Aprovechar tecnologías de la información. Como banco de segundo piso, Bancóldex había centrado siempre su fortaleza informática en el back office, en los procesos de administración de cartera, estudio de riesgo, seguridad de títulos e información. Con la banca electrónica el internet se convirtió en la principal herramienta de atención a clientes del banco, desarrollándose no solo el portal transaccional sino también profundizando en el contenido y actualidad de la página web, y generando herramientas en línea para el conocimiento de los productos y servicios, así como simuladores de los productos existentes.

- Simplificar formatos y datos. Al no tener una relación constante y directa con los empresarios, Bancóldex depende mayoritariamente de los datos que obtiene en el proceso de crédito, tanto para la evaluación de las operaciones como para la generación de información estadística. Uno de los retos más importantes del proceso fue el simplificar la información solicitada, generar ayudas y validaciones para su diligenciamiento y eliminar del proceso los datos que se pueden inferir de otros, logrando un equilibrio entre la información solicitada y el tiempo de diligenciamiento en el sistema.

En complemento a estos objetivos se establecieron los siguientes principios en el desarrollo del sistema:

- Simplificación de actividades. En la evaluación de procesos el sistema debía generar cambios que permitieran suprimir varias actividades que aletargaban la solicitud de créditos. Aunque la cifra varía de una entidad a otra, en cada caso la banca electrónica eliminó varios puntos de revisión y chequeo documental que ahora se realizan dentro de la herramienta, además de una serie de comunicaciones escritas que intercambiaban las entidades financieras con Bancóldex para estructurar las solicitudes.
- Cambios internos de Bancóldex que llevó a suprimir: (1) la revisión del formato de documentos pues estos son generados por el sistema y no se radican en Bancóldex; (2) la grabación manual de solicitudes en el core bancario al ser el sistema quien realiza esta actividad automáticamente; (3) tres pasos de aprobación interna de las operaciones debido a que el sistema valida automáticamente el 90% de la información incluida; (4) un día que se adicionaba al proceso para que la tesorería de Bancóldex obtuviera los recursos, en este momento el sistema banca electrónica genera la comunicación automática cuando la solicitud de créditos es aprobada.
- Eliminación de documentos.

- Fuerte esquema de ayuda a usuarios.
- Esquema de alta disponibilidad

4. Alineación de la banca electrónica con el mandato social y los objetivos de Bancóldex

Como banco para el desarrollo empresarial y el comercio exterior, Bancóldex busca proveer productos y servicios financieros competitivos y sostenibles, que potencien la actividad del sector financiero y generen crecimiento económico.

La banca electrónica se ha convertido en una herramienta que garantiza la buena atención de los usuarios de productos y servicios del banco, agilizando los procesos operativos y en muchos casos convirtiéndose en el elemento determinante para la entrega de recursos de crédito.

Esto se ha logrado gracias a que el sistema:

- Abre un canal de acceso en línea a la información de Bancóldex por parte de las entidades financieras y los empresarios clientes de las mismas, facilitando la publicación de nuevas líneas y la construcción de créditos a la medida de las necesidades de los empresarios.
- Simplifica el trámite y validación de datos necesarios para entregar recursos en condiciones preferenciales dirigidos a poblaciones específicas. En el pasado la heterogeneidad de datos y formatos provocaba demoras y complicaciones en el proceso de entrega de recursos dirigidos a población empresarial desplazada, afectada por actos violentos o desastres naturales.

5. ¿Por qué se considera una propuesta innovadora?

La banca electrónica surgió de un proceso exhaustivo de revisión de los procesos de trámite de crédito de Bancóldex aprovechando tecnologías de información, convirtiéndose en modelo de trabajo para la banca de segundo piso en Colombia siendo además aprovechada por el sistema financiero de primer piso.

Primero, en su concepción la herramienta ha cambiado la concepción del proceso de redescuento rompiendo varios de los principales paradigmas la práctica bancaria y el uso de elementos digitales como:

Tercerización de la custodia del activo de Bancóldex. Es un principio aceptado que las entidades financieras mantienen dominio y custodia sobre los títulos valores que instrumentan sus operaciones, su activo. Dado que el principal cambio implementado en el sistema es la eliminación del viaje de documentos, reemplazándolo por el viaje de datos vía internet para la construcción, revisión y aprobación de créditos, dentro del sistema se establecieron mecanismos que permiten la construcción validada de los formatos que instrumentan los créditos y su revisión por parte de Bancóldex sin que existan traslados de documentos en el proceso.

A través de una serie de pantallas de diligenciamiento con ayudas a usuario, el sistema asegura la construcción adecuada de los formatos para que al momento de la firma por parte del empresario exista una certeza cercana al 100% de la idoneidad de los títulos, por tanto estos permanecen en custodia de las entidades financieras sin traslados que demoren el desembolso de los recursos.

Utilización de firmas digitales. Dentro del sistema todos los documentos diferentes a títulos valores como certificaciones, cartas, aclaraciones y demás documentos soporte, son firmados digitalmente a través de firma electrónica, utilizando un mecanismo en alianza con la principal certificadora de firmas de Colombia.

A este respecto, el banco se encuentra en proceso de diseño e implementación de pagarés de redescuento electrónicos utilizando firmas digitales y esquemas de control de transacciones a través del Depósito Central de Valores de Colombia.

Validación en línea. Todas las políticas de crédito, reglamentos de los productos y condiciones de acceso a los créditos de Bancóldex se encuentran parametrizados en el sistema, así, tanto la entidad financiera como el empresario conocen en línea las posibles condiciones y requisitos del crédito que construirán en el sistema, el cual además, gracias a la validación en línea, ahorra tiempo de gestión en la determinación del producto de crédito adecuado a las necesidades del empresario.

Flexibilidad del proceso en línea y tercerización de la administración de usuarios. A pesar de ser una herramienta de Bancóldex, la fortaleza de parametrización de los procesos del sistema permite a las entidades intermediarias definir un esquema de proceso interno, otorgando permisos para realizar transacciones de acuerdo a las atribuciones internas e inclusive creando, modificando y eliminando los usuarios que se encuentran asociados a la entidad, sin que medie autorización de Bancóldex para realizar estas acciones.

6. Características y operatividad del servicio

Banca electrónica es un portal de internet, conectado en línea a la base de datos de Bancóldex, creada con el fin de fortalecer y estrechar la relación con los establecimientos de crédito y empresarios, Bancóldex ha desarrollado la herramienta para facilitar la optimización de los procesos que soportan los productos de crédito manejados actualmente por el banco.

Es un sistema seguro, administrado en su parametrización por Bancóldex y a la vez implementado de manera personalizada en las entidades financieras intermediarias de recursos del banco, a través del cual se realiza el proceso de diligenciamiento de las solicitudes de crédito y pagarés, se

validan automáticamente las condiciones básicas de la operación, facilitando su revisión y aprobación, además de permitir la realización de abonos y modificaciones a operaciones vigentes, la consulta de información asociada con estos procesos, y realizar las tareas relacionadas con la administración de la información propia de este portal¹.

Figura N° 2: Flujo de información en Internet



El sistema está compuesto por tres módulos principales:

6.1. Módulo transaccional²

Permite realizar el proceso de solicitud de crédito desde la presentación de la solicitud hasta el desembolso de los recursos, toda vez que agiliza el proceso de diligenciamiento de las solicitudes de crédito y pagarés, valida automáticamente las condiciones básicas de la operación, y facilita su revisión y aprobación por parte de Bancóldex.

Transacciones implementadas en el sistema:

- Crédito de redescuento a empresarios a través de intermediarios financieros;

1 Consultar la Guía General para el uso de Banca Electrónica BANCOLDLEX en: http://www.bancoldex.com/documentos/bancaelectronica/manuales_BancaElectronica.pdf

2 Consultar el Manual Transaccional en: http://www.bancoldex.com/documentos/bancaelectronica/manuales_BancaElectronica.pdf.

- Cesión de derechos sobre contratos de leasing;
- Créditos directos de Bancóldex a entidades financieras para operaciones de microfinanzas, operaciones de leasing o crédito corresponsal;
- Abonos o pagos anticipados a operaciones activas; y,
- Modificación a través de otrosí de las condiciones de operaciones activas.

Figura N° 3: Proceso de una solicitud de crédito de redescuento



Toda solicitud de crédito, modificación de una operación activa en el sistema se convierte en una tarea que sufre modificaciones al pasar por diferentes fases o actividades, en las cuales se la valida de acuerdo con los reglamentos de cada línea de Bancóldex.

El proceso inicia siempre en el intermediario financiero de recursos, el cual decide la operación que va a realizar de entre las opciones del menú.

Una vez se ha seleccionado el proceso a través del cual se realizará la tarea comienza la interacción entre el usuario y el sistema en las siguientes fases, las ayudas se listan para cada actividad:

- **Digitación:** se diligencian todos los datos que componen el pagaré comenzando por la identificación del cliente. El sistema brinda las ayudas siguientes:

tope para el cliente del crédito, información necesaria para la revisión del crédito, la cual dependerá del uso de los recursos para capital de trabajo o inversión y finalmente el pagaré.

Este conjunto de validaciones ha eliminado las devoluciones de solicitudes y el aplazamiento de créditos a causa de errores en un porcentaje cercano al 100%, hoy en día el total de las devoluciones de solicitudes se realiza debido a un requerimiento de la entidad financiera intermediaria para modificar las condiciones del crédito acordadas con los clientes.

- Revisión, aprobación y envío: son las fases siguientes del proceso que realiza la entidad financiera, con la posibilidad de agruparlas para agilizar aún más el proceso. En estos pasos los funcionarios de la entidad financiera tienen la posibilidad de validar los datos de la solicitud para asegurar que ésta concuerde con las condiciones aprobadas por ellos. Las solicitudes se pueden modificar, devolver o cancelar en cualquier paso del proceso y en cada una de ellas se validan todos los aspectos del reglamento de cada línea.
- Revisión de Bancóldex: en esta actividad el sistema se conecta directamente al core bancario de Bancóldex, graba la solicitud y valida nuevamente todos los campos de la misma, incluyendo los datos de los firmantes, codeudores y avalistas frente a la base de datos de control de lavado de activos y financiación del terrorismo, esta comprobación se realiza en línea.
- Legalización de los títulos y solicitud del desembolso: en estas fases el sistema permite a la entidad financiera intermediaria escoger el momento en el que solicitará el desembolso de los recursos para facilitar la planeación del crédito con el cliente y los procesos de tesorería de Bancóldex y sus intermediarios. La solicitud del desembolso se realiza mediante una certificación firmada digitalmente en la que se expresa que los títulos han sido debidamente firmados y se encuentran en custodia de la entidad financiera.

- Desembolso: Bancóldex realiza el desembolso una vez se ha recibido esta solicitud a través del sistema. No es necesario que la entidad envíe ningún documento físico a Bancóldex.

6.2. Módulo de administración³

Existen dos módulos de administración, primero el módulo que se encarga de la administración, creación, modificación, eliminación de usuarios y roles, contraseñas, validación de datos, parametrización de roles y grupos, asignación de perfiles necesarios para el correcto funcionamiento y seguridad de la aplicación. El módulo de administración de usuarios comprende:

- Creación, modificación o eliminación de usuarios.
- Asignación, eliminación de roles, actividades y comunicaciones en el sistema.
- Validación de los procesos diseñados por la entidad financiera dentro del sistema.
- Reasignación de tareas.
- Validación de una cadena de usuarios para evitar vacíos en el proceso de una solicitud dentro del sistema.
- Reasignación del administrador de un usuario por ausencia del administrador titular encargado.

En segundo lugar se encuentra el módulo de administración de Bancóldex para la parametrización general del sistema, allí se establecen reglas para:

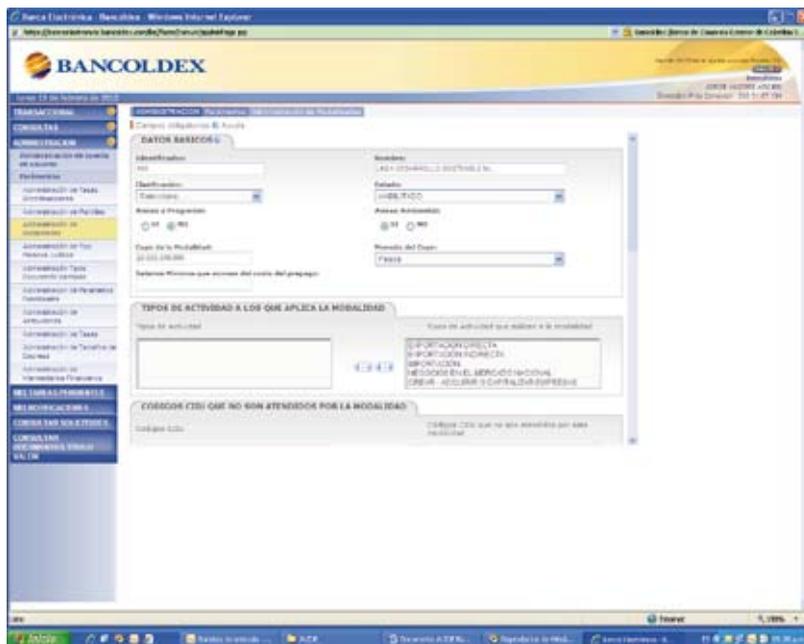
- Entidades financieras, como los procesos que puede realizar siguiendo la reglamentación del estatuto financiero en Colombia
- Líneas de crédito, determinando las condiciones límite que se pueden solicitar para cada línea en cada situación (plazo, periodo de gracia, periodicidades de pago de capital e intereses, modelo de pagaré)
- Garantías

³ Consultar el Manual de Administrador en:
http://www.bancoldex.com/documentos/bancaelectronica/manuales_BancaElectronica.pdf

- Reglas generales de Bancóldex, en este módulo se parametrizan las 90 reglas que hoy en día aplican a los créditos de Bancóldex.

Ejemplo de administración de modalidades:

Figura N° 5: Administración de Modalidades



6.3. Módulo de consultas⁴

Se encarga de generar las consultas generales y específicas que el usuario solicite para conocer el estado en el que se encuentra una solicitud, aviso de vencimiento, listado de operaciones, consulta de solicitudes, consultas solicitudes de redescuento, solicitudes de legalización de otros y consultas documentos en custodia.

⁴ Consultar el Manual de Consulta en: http://www.bancoldex.com/documentos/bancaelectronica/manuales_BancaElectronica.pdf.

Consultas del sistema

- Estado de una solicitud de cualquier tipo, incluyendo la identificación del usuario que se encuentra tramitando la tarea;
- Cupo de la entidad financiera con Bancóldex para realizar operaciones de crédito;
- Acceso de un empresario a un producto particular de crédito;
- Detalle de las operaciones que una entidad financiera debe a Bancóldex;
- Detalle de los pagos que deben hacer las entidades financieras a Bancóldex;
- Informes de comportamiento histórico de uso de los recursos del banco por parte de cada intermediario financiero de recursos;
- Visualización en pantalla de los documentos que hacen parte de una operación de crédito;
- Costo de los abonos o prepagos cuando sea el caso;
- Recursos disponibles a través de una línea de crédito específica;
- Historial de solicitudes realizadas por una entidad o usuario; y,
- LOG de auditoría del sistema⁵ sobre las actividades realizadas para cualquiera de los tres módulos.

En cada una de las consultas el usuario tiene la posibilidad de filtrar y ordenar los resultados de acuerdo con una serie de criterios y variables que facilitan la visualización de la información para una o un grupo de solicitudes. Igualmente, el usuario puede descargar la información a un archivo PDF o a un plano para cargarla a su propio sistema y realizar la conciliación de las operaciones de crédito.

Notificaciones y avisos

Dentro de los valores de la banca electrónica se encuentra en completo sistema de alertas, notificaciones y avisos que facilitan la relación

⁵ Se entiende como (1) cualquier procedimiento por el que un sistema operativo o aplicación graba eventos mientras ocurren y los guarda para un examen posterior; (2) es un componente esencial de cualquier sistema operativo, al cual se le debe prestar mucha atención; y, (3) en cuanto a seguridad permite mantener un registro de las acciones dañinas de un atacante. Son la evidencia de que "han sido atacados".

de Bancóldex con las entidades financieras intermediarias. Al producir información en línea, este sistema de avisos minimiza la labor manual de generación de informes, elimina procesos de remisión de información que consumían papel y permiten a las entidades automatizar la carga de información producida por Bancóldex a sus sistemas a través de mecanismos de carga y descarga de archivos planos.

Entre los principales avisos del sistema se encuentran:

- Aviso de tareas vía correo electrónico, el cual alerta a los usuarios sobre tareas pendientes que se encuentran asignadas a su rol en el sistema.
- Aviso de vencimiento de tareas vía correo electrónico. Existe un tiempo límite para el trámite de solicitudes dentro del sistema, transcurrido ese tiempo la banca electrónica emite alertas automáticas indicando al usuario el momento en el que su solicitud será anulada por el sistema.
- Notificación de finalización de proceso. Para cada tipo de solicitud que se puede tramitar a través del sistema, se han generado avisos automáticos que permiten al usuario enterarse de la programación de un desembolso o abono y de la realización de una modificación solicitada. Estos avisos se realizan dentro del sistema y contienen información detallada que le sirve a la entidad financiera para el control de sus operaciones.

Seguridad y calidad

Con el fin de prestar el servicio de banca electrónica en condiciones óptimas de seguridad y calidad el sistema cuenta con una solución de clúster en su capa web para proveer un sistema en alta disponibilidad. Adicionalmente se cuenta con una adecuada segmentación de los servidores que atienden las diferentes capas de la aplicación. El servidor de aplicaciones se encuentra en

una zona DMZ⁶ y la capa de datos y demás sistemas que interactúan con éste se encuentra en otra zona de la red de Bancoldex, éstas son custodiadas con una solución de Firewall con el fin de evitar los accesos no autorizados y detener los ataques generados al sistema.

En la capa de datos Bancoldex cuenta con políticas para el manejo de perfiles y los niveles de acceso a los datos que se encuentran alojados en los sistemas de información que interactúan con la Banca Electrónica, de esta manera se garantiza que solo el personal autorizado y que por motivos de su trabajo tienen acceso a ésta información.

Bancoldex cuenta con una solución de antivirus y antisпам con el fin de proteger la información que se encuentra en los diferentes sistemas de información de software malicioso y evitar que el envío de información esté libre de SPAM. Adicionalmente todos los procesos de instalación y desinstalaciones de software en los equipos de Bancoldex son realizados por el personal autorizado cumpliendo las políticas establecidas con el fin de evitar la instalación de programas que pongan en riesgo los procesos que Bancoldex realiza en los sistemas de información.

Documentación

El sistema banca electrónica cuenta con un log que registra la fecha, hora, dirección IP del equipo y usuario que realizó alguna de las diferentes operaciones que se pueden hacer en el sistema. Adicionalmente cuenta con un log de auditoría que registra que consultas y con qué opciones se ejecutó ésta, con el fin de llevar un registro de la información confidencial consultada en la banca electrónica.

⁶ En seguridad informática, una zona desmilitarizada (DMZ, demilitarized zone) o red perimetral es una red local que se ubica entre la red interna de una organización y una red externa, generalmente Internet. El objetivo de una DMZ es que las conexiones desde la red interna y la externa a la DMZ estén permitidas, mientras que las conexiones desde la DMZ sólo se permitan a la red externa. Los equipos (hosts) en la DMZ no pueden conectar con la red interna. Esto permite que los equipos (hosts) de la DMZ puedan dar servicios a la red externa a la vez que protegen la red interna en el caso de que intrusos comprometan la seguridad de los equipos (host) situados en la zona desmilitarizada. Para cualquiera de la red externa que quiera conectarse ilegalmente a la red interna, la zona desmilitarizada se convierte en un callejón sin salida. La DMZ se usa habitualmente para ubicar servidores que es necesario que sean accedidos desde fuera, como servidores de correo electrónico, Web y DNS.

Divulgación de información

El sistema banca electrónica recibe información de las operaciones de Bancóldex a través del sistema financiero, esta información es pública entre ambas entidades y confidencial hacia terceros. Dado que los datos pertenecen a Bancóldex esta entidad ha dispuesto la encriptación de la página a 128 bits y su publicación en página segura https con certificado de seguridad de Verisign.

Además, a través del sistema se publica la información de las operaciones redescontadas por las entidades con Bancóldex, para acceder a esta se debe incluir usuario y contraseña en el portal de la herramienta y contar con permisos otorgados por los administradores de cada entidad para visualizar y descargar información estadística y datos de las operaciones históricas y vigentes.

Internet

El sistema banca electrónica cuenta con un certificado digital con el fin de encriptar la información que viaja a través de internet, esto permite que la comunicación entre el servidor y la estación cliente que se hace a través de internet se haga de manera segura.

7. Rol de los socios estratégicos

La banca electrónica es un desarrollo propio, hecho a la medida de Bancóldex, con aplicabilidad tanto en procesos de crédito segundo piso nacional e internacional como en operaciones de primer piso en la construcción de formatos y títulos valores que soportan los créditos.

La concepción, el diseño y las soluciones funcionales de la herramienta son originales de la misma pues no se utilizó ningún modelo preexistente. Sin embargo, el portal es el resultado de un proceso de construcción concertado entre Bancóldex, empresas especializadas en el diseño y desarrollo de software y las entidades financieras de primer piso en Colombia.

- **Empresas de software:** Dado este principio, el banco generó una alianza con una entidad especializada en software para el desarrollo del portal, la cual trabajó en conjunto con un grupo interdisciplinario de funcionarios del banco durante el proyecto.

Así, la gestión diaria del sistema mantiene un soporte del proveedor de tecnología del banco y cuenta con proveedores para las diferentes aplicaciones, en particular los servicios de mantenimiento de servidores, internet y seguridad del sistema.

- **Intermediarios financieros de recursos:** Desde el inicio del desarrollo en 2007 y hasta la publicación de la herramienta en 2008, Bancóldex contó con la participación activa en el diseño y las pruebas piloto de la herramienta de cinco entidades financieras en Colombia, para cubrir todos los tipos de intermediario existentes como bancos, compañías de financiamiento especializadas en crédito, compañías especializadas en la operación de leasing, cooperativas y fundaciones.

Este acompañamiento permitió la construcción detallada del portal atendiendo al punto de vista y necesidades de los usuarios finales, funcionarios operativos y comerciales de las entidades financieras.

Después de la publicación de la herramienta y hasta la fecha, la alianza creada con estas entidades ha generado desarrollos nuevos en complemento a la funcionalidad inicial de la banca electrónica. Dado que el negocio de crédito evoluciona constantemente, es asimismo constante el flujo de información y requerimientos desde las entidades financieras hacia el portal para la generación de nuevas facilidades que mejoren la gestión de atención a los empresarios.

8. Beneficiarios directos e indirectos

Como frente de operaciones de Bancóldex, la banca electrónica genera impacto en la atención de todas las transacciones del banco, esto es, el desembolso y administración de créditos con 108 entidades intermediarias

de recursos de Bancóldex entre bancos, compañías de financiamiento, ONG financieras, fundaciones, cooperativas y demás entidades que utilizan el crédito de Bancóldex.

Asimismo, el sistema ha mejorado la atención en los procesos de crédito, de más de 100,000 empresas anualmente en Colombia, que acceden con mayor rapidez a los recursos de Bancóldex, estas empresas son mayoritariamente mipymes de más de 700 ciudades en Colombia y de más de 400 actividades económicas según clasificación CIIU internacional. Entre los beneficiarios también se encuentran grandes empresas exportadoras a través de productos de crédito especializados en este segmento.

Anualmente a través del sistema se tramita el 100% de los créditos de Bancóldex, este proceso lo realizan 5.271 usuarios en el sistema que han sido registrados por las entidades financieras intermediarias.

9. Impacto y beneficios esperados

- Reducción del tiempo promedio de espera en los desembolsos de recursos de Bancóldex a tres días. Un número importante de entidades han logrado reducir el tiempo de trámite a un día, utilizando esquemas descentralizados de aprobación de crédito que permiten a cada oficina tramitar directamente ante Bancóldex las solicitudes.
- Se ha optimizado el tiempo de revisión de las solicitudes por parte de Bancóldex, dependiendo del nivel de profundidad que se requiera, en la mayoría de los casos las operaciones son revisadas y aprobadas en una ventana de 20 minutos. Para aquellas operaciones que requieren vistos buenos adicionales el tiempo promedio es de 45 minutos y, cuando se requieren aprobaciones de niveles superiores o de la Junta Directiva, el tiempo de respuesta es de un día.
- Eliminación en un 99% de los errores que se cometían en la construcción de la documentación que antes se remitía a Bancóldex para revisión, en

particular el sistema garantiza la construcción de pagarés y formatos informativos al guiar y validar a los usuarios en el diligenciamiento de datos. La confianza en el sistema ha llegado a un límite que permite a Bancóldex aprobar operaciones automáticamente, sin la revisión de funcionario alguno, para ciertos montos y líneas de crédito a partir de 2012.

- Homogeneización de los procesos y formatos de crédito.
- Facilidad en la comprensión de los productos de Bancóldex y su mejor uso para la financiación de la actividad empresarial.

10. Resultados

- Reducción del tiempo de trámite de solicitudes a tres días en promedio en 2012.
- Reducción de los errores causantes de devolución de formatos y reprocesos en el 99.8%.
- Más de US\$ 2,000 millones en créditos tramitados a través del sistema.
- 5,271 usuarios, cada uno con sus respectivos permisos para realizar actividades y obtener información del sistema.
- 57 entidades financieras de Colombia activas en el sistema, tanto entidades de la banca tradicional como ONG, cooperativas y fundaciones orientadas hacia el crédito a microempresas.
- Más de millón de consultas atendidas.
- Más de 28,000 solicitudes de crédito procesadas.
- Más de 11,000 solicitudes de prepago tramitadas.

Figura N° 6: Monto desembolsado acumulado a través del sistema por moneda (Pesos de Colombia y US\$)



Figura N° 7: Evolución de usuarios y solicitudes de crédito en el sistema, acumulado por semestre

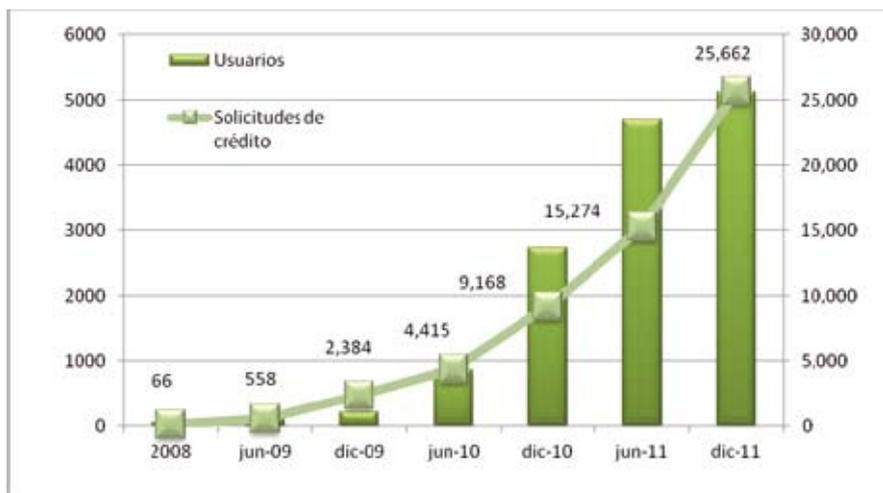
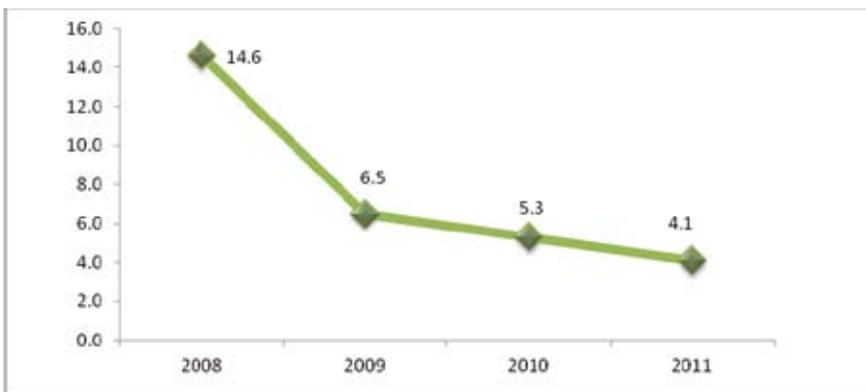


Figura N° 8: Número de días para el trámite total de las solicitudes incluyendo revisión de la entidad financiera y firma del cliente



11. Lecciones aprendidas

- La clave del éxito del sistema estuvo en el involucramiento constante de las áreas comerciales, operativa y de soporte en el proyecto de desarrollo. Las discusiones sobre los esquemas de trabajo de la herramienta se convierten en un foro que promueve la innovación en conceptos, productos y procesos.
- El servicio ha venido mejorando continuamente gracias a la interacción constante y las sugerencias recibidas de las entidades financieras usuarias del sistema, es muy importante y siempre beneficioso el involucrar a quienes serán los usuarios finales en todo el proceso de desarrollo y actualización de las herramientas, siempre conservando claridad sobre los límites de la herramienta.
- Gran parte del tiempo de diseño se utilizó para que los proveedores de software e internet comprendieran a profundidad el modelo de negocio, los objetivos y procesos de Bancóldex, este conocimiento

redundó en grandes ahorros de tiempo y recursos durante las fases de desarrollo y puesta en marcha y hoy facilitan las respuestas rápidas a los requerimientos que envían los usuarios del sistema.

12. Conclusiones

Considerando los cambios tecnológicos a nivel mundial y la búsqueda de la simplificación de los procesos operativos y transacciones, la banca electrónica es un ejemplo muy exitoso de un proceso de desarrollo concertado que ha logrado su objetivo fundamental de eliminación de trámites.

En ese sentido, Bancóldex ha vivido un proceso de transformación en varias vías provocado por el desarrollo del proyecto:

- **En la relación con las entidades financieras**

Banca electrónica es el frente transaccional de Bancóldex, modificando completamente una relación antes basada en el trámite de documentos y el contacto telefónico. El sistema ha facilitado la colocación de los recursos del banco, generando una mejor imagen desde el punto de vista operativo que hoy en día se equipara a la excelente imagen que ha tenido el banco en términos de la atención a los clientes y la generación de productos adecuados a las necesidades de la economía de Colombia.

- **En los procesos internos**

La participación de funcionarios de todas las áreas del banco en el desarrollo de la banca electrónica generó un esquema de trabajo conjunto profundo que se mantiene para otros proyectos de la entidad. Así, existe un mayor conocimiento sobre los efectos que cualquier cambio o desarrollo puede producir en áreas diferentes.

- **En el uso de tecnologías de información**

Hoy en día el banco se encuentra en un proceso de renovación del core bancario hacia una plataforma de última tecnología, los requerimientos de este nuevo software partieron de los principios de integralidad de los contenidos de la banca electrónica, asegurando procesos controlados, completos, que generen la información suficiente para el seguimiento a las operaciones del banco y de sus clientes.

13. Recomendaciones y sugerencias

Utilizar esquemas de banca electrónica para mejorar la atención a clientes justifica en sus resultados de reducción de tiempos, eliminación y simplificación de trámites y homogeneización de procesos, los altos costos de inversión de recursos que su desarrollo implica. Aún una entidad pequeña en términos del número de empleados como Bancóldex, ha logrado un aumento importante en la productividad de los funcionarios y en la eficacia de controles gracias a los esquemas automáticos que provee el servicio.

Es fundamental que el esquema de la herramienta tenga en cuenta los modelos de negocio de la entidad prestadora del servicio y los usuarios de la herramienta, en el caso de Bancóldex, la particularidad del esquema de crédito de segundo piso dictaminó la necesidad de un desarrollo hecho a la medida, conteniendo los esquemas de proceso, información y estructura de datos que se acomodan mejor al redescuento. En ese sentido, para toda entidad, sin importar su sector, es recomendable tener claramente definidos los objetivos de la herramienta web que se desarrollará antes del desarrollo, delimitando el alcance del accionar de la misma y protegiendo esta definición durante el desarrollo.

La puesta en marcha de la banca electrónica, requirió la dedicación de tiempo completo por parte de seis funcionarios de Bancóldex. Esto implica una redistribución de las tareas de las personas involucradas y una

mayor carga de trabajo para las áreas que ceden personal al proyecto. Sin ese compromiso por parte de la dirección del banco, la banca electrónica nunca se hubiera convertido en una realidad.



II.

LA FIANZA ELECTRÓNICA:
CONSOLIDANDO EL
PROGRAMA DE COMPRAS
DE GOBIERNO

NACIONAL FINANCIERA (NAFIN),
México

II. LA FIANZA ELECTRÓNICA: CONSOLIDANDO EL PROGRAMA DE COMPRAS DE GOBIERNO

1. Acerca de Nafin

Nacional Financiera y su historia

Nacional Financiera nace en 1934 como instrumento ejecutor de importantes transformaciones socioeconómicas, con el propósito de promover el mercado de valores y propiciar la movilización de los recursos financieros de México.

En 1940, Nacional Financiera se define como banca de fomento, con facultades para crear y auxiliar financieramente a empresas prioritarias y actuar como agente financiero del gobierno federal. En 1953, gracias a su actividad fiduciaria se convierte en la más importante banca de desarrollo del país, impulsando la creación de importantes empresas para el desarrollo económico de la nación. En 1975 se transforma en banca múltiple asociándose exitosamente con el Grupo Financiero Internacional.

Misión

Promover el acceso de las MIPYMES a los servicios financieros; impulsar el desarrollo de proyectos sustentables y estratégicos para el país;

promover el desarrollo del mercado de valores y fungir como agente financiero del gobierno federal, con el fin de contribuir al crecimiento regional y a la creación de empleos.

Visión

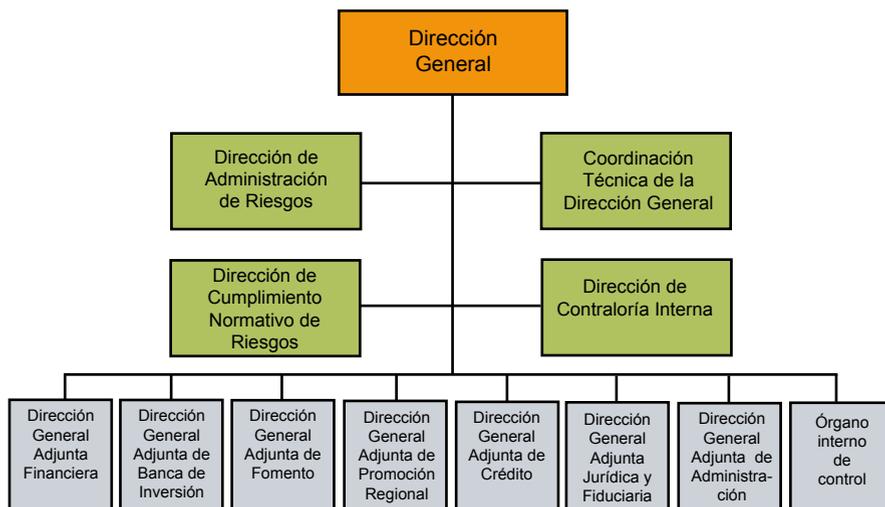
Ser el principal impulsor del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa, a través de innovación y calidad, con gente comprometida y guiada por valores compartidos.

Objetivos institucionales

- Impulsar el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas, proporcionándoles acceso a productos de financiamiento, capacitación, asistencia técnica e información.
- Estructurar y financiar proyectos sustentables y estratégicos para el país.
- Contribuir al desarrollo del mercado de valores y de la industria de capital de riesgo.
- Actuar como agente financiero y fiduciario del gobierno federal.
- Lograr una operación eficiente y rentable que asegure el cumplimiento de su mandato y la preservación de su capital.
- Implementar mejores prácticas en materia de buen gobierno y transparencia para garantizar su operación.
- Obtener altos niveles de calidad y satisfacción con los clientes.
- Contar con recursos humanos capacitados y motivados que permitan dar cumplimiento a su mandato.

Cómo está organizada

Actualmente Nacional Financiera, se encuentra organizada de la manera siguiente:

Figura N° 1: Organigrama

La institución está conformada actualmente por 1,049 empleados, de los cuales 41% son mujeres y 59% hombres. 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 la distingue del resto de la administración pública federal en México.

Las relaciones entre el personal la institución están reguladas por las condiciones generales de trabajo y la institución tiene un Sindicato Único de Trabajadores de Nacional Financiera al cual están afiliados 1/3 parte 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 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 sus procesos de licitación están pegados completamente a la normatividad aplicable.

Resultados 2006-2011

Nacional Financiera ha mantenido su dinámica de crecimiento lo que le ha permitido financiar a un mayor número de empresas y apoyar el desarrollo de proyectos estratégicos con alto impacto económico y social para el país.

Durante los últimos seis años la cartera de crédito al sector privado ha registrado un aumento promedio anual de 29% y el número de empresas atendidas con financiamiento se ha duplicado.

Destaca durante el último año el lanzamiento de nuevos programas orientados a incentivar la generación de empleos en apoyo de sectores estratégicos claves en el desarrollo económico, como el sector energético, automotriz, construcción y transporte de pasajeros, entre otros.

Ha sido fundamental para la institución su orientación a las micro, pequeñas y medianas empresas lo cual se ve reflejado en el crecimiento muy importante que ha tenido en los últimos años.

**Figura N° 2: Saldo de cartera con el sector privado
(millones de pesos)**



**Figura N° 3: Saldo de cartera con el sector privado
por tamaño de empresa
(millones de pesos)**



De las 185,715 empresas apoyadas en 2011 con financiamiento, el 84% fueron a través del programa de garantías, el cual ha demostrado ser un excelente instrumento para incentivar el otorgamiento de crédito.

Figura N° 4: Total de empresa apoyadas con financiamiento



En los programas de microcrédito se logrado beneficiar a más de 1.7 millones, representando el 75% los esquemas de microcrédito.

Figura N° 5: Total de beneficiados con microcrédito



Por otra parte, el índice de cartera vencida es uno de más bajos de los últimos años.

Figura N° 6: Porcentaje de cartera vencida



Estos resultados permitirán incrementar el patrimonio de la institución y potenciar con ello la colocación de crédito en apoyo a la economía de México.

2. Introducción al programa de compras del gobierno

El gobierno federal, en 2009, buscando impulsar el crecimiento de la economía del país ha instrumentado el programa “Compras del Gobierno” a través de Nacional Financiera. Esta estrategia busca que las compras gubernamentales sean un motor de desarrollo del país para incentivar que un mayor número micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes), las cuales generan la mayor parte de los empleos formales del país, puedan venderle al cliente más grande de México, el gobierno federal.

La estrategia que se ha seguido para la instrumentación del programa se dividió en tres etapas, las cuales se explicarán a continuación.

Figura N° 7: Esquema estrategia del gobierno federal



2.1. Etapa I: Institucionalización 2009-2010

- Se creó la Comisión Intersecretarial de Compras de gobierno, donde participan todas las dependencias con el propósito de contar con un organismo coordinador e instrumentador de la estrategia del gobierno federal respecto al programa de compras de gobierno.
- Se identificaron áreas de oportunidad en la legislación vigente relativa a la compras de bienes, servicios y obra pública, para simplificar el proceso de compras de las dependencias, cambios que fueron realizados por la Secretaria de la Función Pública.

- Por otra parte, se establecieron metas por cada una de las dependencias gubernamentales para destinar un porcentaje de las compras a las mipymes mexicanas.
- Se llevó a cabo la primera Expo de Compras de gobierno, donde las dependencias gubernamentales daban a conocer su programa anual de compras y orientaban a las empresas proveedoras sobre los procedimientos para participar en las licitaciones.
- Nafin instrumentó en las dependencias el Programa de Cadenas Productivas permitiendo a las empresas obtener liquidez sobre sus cuentas por cobrar de forma anticipada.
- Se atendió a las empresas con productos de crédito para capital de trabajo los cuales eran apoyados con la garantía Nafin permitiendo mejores condiciones.

2.2. Etapa II: Masificación 2010-2011

- Se desarrollaron herramientas que le permitían a las mipymes conocer información respecto de las compras de las dependencias a través de medios electrónicos.
- A través de la Comisión Intersecretarial de Compras se estableció un programa anual para desarrollo de proveedores por dependencia, en el cual se detallan los bienes y servicios que serán requeridos durante el año además de identificar el período en el que serán requeridos permitiendo a las empresas identificar las oportunidades de negocio con mayor precisión.
- Analizando las necesidades que tenían las empresas respecto a los productos de financiamiento y sus limitantes para el acceso, se identificó que los criterios de evaluación de crédito por parte de los intermediarios financieros se basaban en la situación financiera de la empresa, sin considerar los flujos del contrato, por lo anterior Nafin en conjunto

con la banca desarrolló el producto denominado Financiamiento de Contratos, el cual permite evaluar a las empresas tomando en cuenta los flujos futuros generados por el propio contrato, permitiendo que un mayor número de empresas resulten beneficiadas.

- En esta etapa, ya se contaba con una oferta integral de productos e instrumentos de apoyo masivos para las mipymes para facilitar su participación en las compras gubernamentales.

Figura N° 8: Esquema de oferta integral



Liquidez y financiamiento

Se refieren a los esquemas de financiamiento que Nafin pone a disposición de las empresas para que puedan participar en las compras de gobierno.

- Cadenas productivas: instrumento que busca dar certeza a las mipymes proveedoras del gobierno en el pago de sus ventas.

- Cadenas medianas: es un mecanismo que le permite a las empresas medianas que cuentan con un contrato con el gobierno federal para crear su propia cadena productiva a fin de poner a disposición de sus proveedores un mecanismo de financiamiento en condiciones competitivas.
- Garantía de crédito pyme: a través del programa de garantías apoya a los proveedores del gobierno federal con recursos para el cumplimiento de sus contratos.
- Garantía de obra pública a través del programa de garantías apoya a los constructores y contratistas del gobierno federal con recursos para el cumplimiento de sus contratos.
- Financiamiento para contratos: apoyo financiero a las mipymes proveedoras del gobierno para el desarrollo de sus contratos, basados en los flujos del propio contrato y de acuerdo a los plazos de pago por parte del gobierno.

Información

Las empresas que desean venderle al gobierno, no solamente requieren de apoyo financiero sino, que también requieren conocer con oportunidad lo que el gobierno federal está comprando, a fin de participar en los procesos de compra de las dependencias o entidades, para lo cual Nafin desarrolló los apoyos siguientes:

- Boletines electrónicos: es un servicio que Nafin instrumentó para darle a conocer a las empresas a través de su correo electrónico los productos que el gobierno estaba requiriendo a fin de participar en los procesos de compra de las dependencias.
- Estadísticas de compras: consiste en informar a las empresas el tipo de insumos que son solicitados por las dependencias, a fin de orientar sus modelos de negocio de los proveedores con el gobierno.

- Buscador de licitaciones: herramienta que fue desarrollada para facilitarle a las empresas la búsqueda de los procesos de compra vigentes por parte de las dependencias.

Fábrica de crédito y call center

Mediante el centro de atención telefónica se contacta a las empresas con contratos ganados para promover las herramientas de apoyo así como los servicios de financiamiento, contando con la capacidad para integrar los expedientes de crédito para ser canalizados a la banca para su evaluación y autorización en su caso.

Capacitación

Con el objetivo de profesionalizar a las mipymes se desarrollaron diversas herramientas para orientar a las empresas de forma específica sobre los temas relacionados a las compras gubernamentales, por ejemplo: cursos respecto de cómo venderle al gobierno, tips en línea sobre los aspectos a cuidar en los procesos de compra, asistencia técnica telefónica para la resolución de dudas, complementando con diversos cursos para la integración de expedientes de crédito.

2.3. Etapa III: Consolidación 2012

Durante esta etapa se busca consolidar las estrategias establecidas a través de la estandarización de procesos y el establecimiento de indicadores que permitan medir la participación de las micro, pequeñas y medianas empresas en las compras del gobierno.

Por otra parte, se desarrollarán esquemas más especializados que permitan atender proyectos de mayor complejidad, por ejemplo instrumentar vehículos de propósito específico para atender las necesidades de financiamiento de grandes proyectos.

Instrumentación de fideicomisos de administración y pago para los grandes proveedores de las dependencias.

Ampliar el programa a los gobiernos estatales y municipales.

Analizando las barreras para ser proveedores del gobierno se identificó que las empresas se les dificulta presentar garantías a las dependencias, particularmente con las fianzas, por lo que se planeó instrumentar en esta etapa la Fianza Electrónica en todas las dependencias del gobierno federal cuyo objetivo era simplificar la emisión, aceptación, modificación y cancelación de fianzas emitidas a favor del gobierno federal.

3. Objetivos de la fianza electrónica

3.1. Marco jurídico

La normatividad a la cual tienen que sujetarse las dependencias del gobierno federal referentes a la compra de bienes y servicios es:

- Para bienes y servicios la “Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios”.
- Para obra pública la “Ley de Obra Pública y Servicios Relacionados con las Mismas”.

En ambas leyes y sus respectivos reglamentos se establece como requisito que las empresas que tengan asignado un contrato con el gobierno federal tendrán la obligación de presentar una garantía, la cual puede ser carta de crédito, depósito en efectivo, cheque certificado y fianza, esta última es la más utilizada por las empresas para garantizar sus obligaciones.

Existen diversos tipos de garantías que les son solicitadas a los proveedores, entre ellas las siguientes:

- Garantía de anticipo; para garantizar la debida inversión y amortización del anticipo que el contratista o proveedor reciba para ejecutar una obra o compra de materia prima o equipo, la cual corresponde al 100% del anticipo que le fue otorgado por parte de la dependencia.
- Garantía de cumplimiento; se solicita para garantizar el exacto cumplimiento de las obligaciones contenidas en un contrato, pedido, convenio u orden de compra, la cual puede ser hasta por el 10% del contrato.
- Garantía de calidad y vicios ocultos; se solicita para garantizar la buena ejecución o calidad de los trabajos realizados o del equipo suministrado en los que aparecieran defectos de construcción, mano de obra o mala calidad de los materiales empleados, la cual puede ser hasta el 10% del contrato.

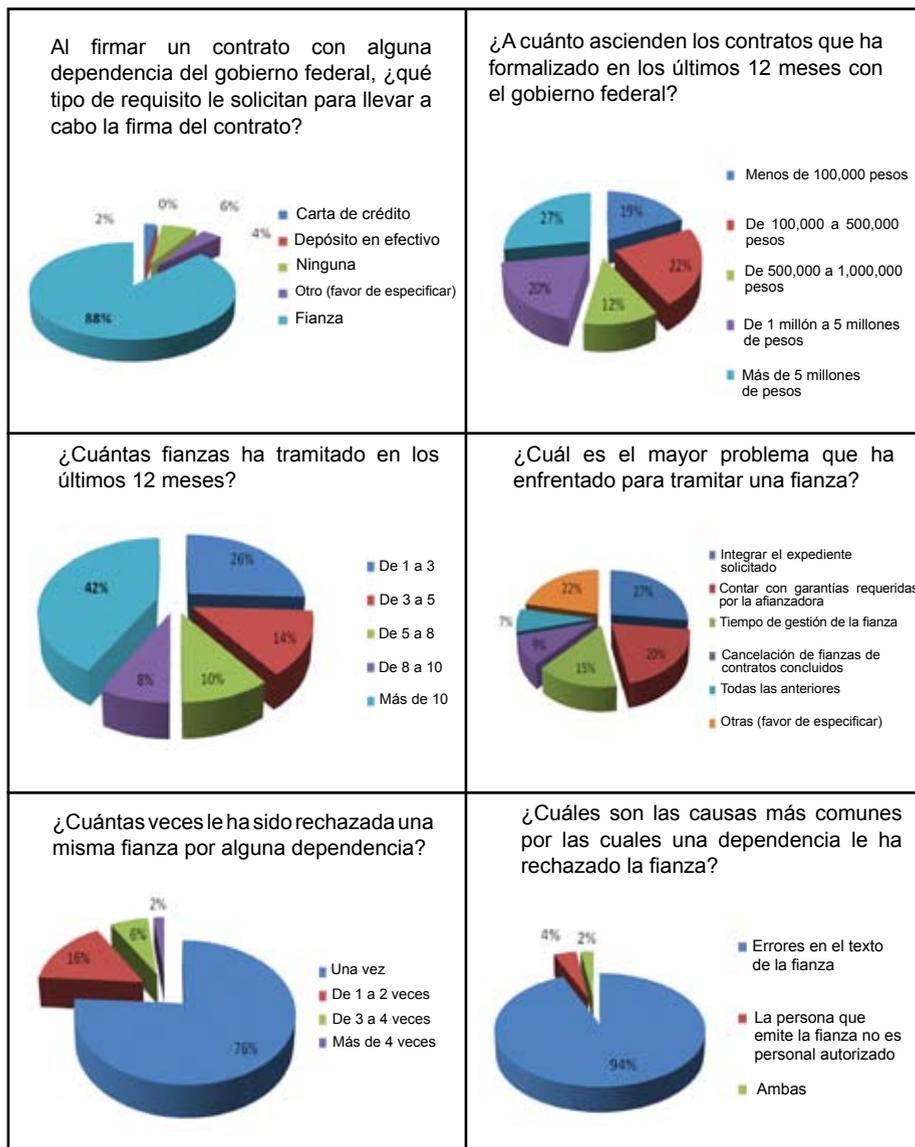
La Tesorería de la Federación (Tesofe) es la entidad encargada del gobierno federal de regular y normar los procedimientos que deben llevar a cabo las dependencias gubernamentales para la aceptación, cancelación y en su caso, el reclamo de pago de las garantías, en virtud de ser ésta la beneficiaria de las mismas, con excepción de las entidades descentralizadas.

La Secretaría de la Función Pública (SFP) es la encargada, entre otras cosas, de emitir la normatividad y vigilar su cumplimiento en los aspectos relacionados con las contrataciones públicas.

3.2 Problemática

Con el propósito de identificar las barreras que las empresas tienen para ser proveedores del gobierno, se realizó una encuesta a 1,635 empresas de las principales dependencias como Petróleos Mexicanos, Comisión Federal de Electricidad, Instituto Mexicano del Seguro Social entre otros, destacando lo siguiente:

Figura N° 9: Barreras de los proveedores de gobierno





Resultados obtenidos

- Al 80% de los proveedores mencionados le solicitaron fianza como instrumento que garantice sus contratos, del cual al 76% le han rechazado al menos una vez su fianza.
- El 94% de los rechazos son errores en los textos, lo cual en ocasiones hace que se prolongue un mes su trámite y solución.
- Más del 50% de los proveedores han tramitado más de ocho fianzas en un año y el 94% estuvieron interesados en la utilización de la fianza electrónica.
- Los principales problemas a los que se enfrenta el empresario en el trámite de sus fianzas son: (1) dificultad en la integración de su expediente; (2) falta de garantías requeridas por las afianzadoras; (3) errores frecuentes en la gestión de fianzas; y, (4) la cancelación de fianzas no se realiza en tiempo por los funcionarios de las dependencias y entidades del gobierno.
- Por otra parte, se llevaron a cabo entrevistas con algunas dependencias y con representantes del sector afianzador obteniendo lo siguiente:

- El retraso en el proceso de autorización y liberación de las fianzas por parte de las dependencias de debe a revisiones exhaustivas en el cumplimiento de los contratos y la falta de control impide a las mipymes proveedoras del gobierno participar en más contratos.
- Cada dependencia a criterio de sus áreas legales establecen los textos que deberán de incluirse en las pólizas de fianzas, lo cual provoca que no exista un criterio homogéneo para su emisión provocando errores en las pólizas.
- Más del 95% de las garantías presentadas por los proveedores son fianzas.
- La normatividad interna de cada dependencia no contempla la aceptación de la fianza electrónica aún y cuando la ley si lo considera.
- Las afianzadoras ya emiten sus fianzas de forma electrónica, sin embargo, se imprimen en papel seguridad para su entrega de forma física en las dependencias en virtud de que se han encontrado con la dificultad de su instrumentación ante una falta de normatividad interna en las dependencias.

3.3. ¿En qué consiste el programa de fianza electrónica?

La fianza como se comentó anteriormente es el instrumento que garantiza las obligaciones de los proveedores con las dependencias del gobierno federal, dicho instrumento es emitido por las compañías afianzadoras.

Considerando las áreas de oportunidad que existen en la gestión de las fianzas con el gobierno, se decidió desarrollar un mecanismo que permitiera vincular las condiciones existentes en el mercado. Por un lado, estaban las afianzadoras las cuales cuentan con la infraestructura para emitir el documento de la fianza de forma electrónica, cumpliendo todos los estándares de seguridad

y requisitos legales para ello, sin embargo, no contaban con el canal que les permitiera conectarse de forma ágil con cada una de las dependencias para hacérselas llegar a través de medios más eficientes, por el otro, Nafin cuenta con una plataforma electrónica mediante la cual se encuentra conectada con las 256 dependencias del gobierno federal para la operación de factoraje.

Aprovechando estas circunstancias, se crea un módulo nuevo en dicha plataforma para llevar a cabo la comunicación entre las afianzadoras, los fiados y las dependencias del gobierno federal permitiendo con ello hacer realidad la fianza electrónica en el gobierno federal, en donde Nafin participa como el vinculador entre las partes.

Figura N° 10: Modelo operativo de gestión de fianzas



Este modelo operativo permite hacer más eficiente el proceso de gestión de fianzas y ofrece al gobierno federal una herramienta única en la cual pueda dar seguimiento a todas sus fianzas, sin importar la afianzadora que las emita, teniendo un mejor control de las mismas.

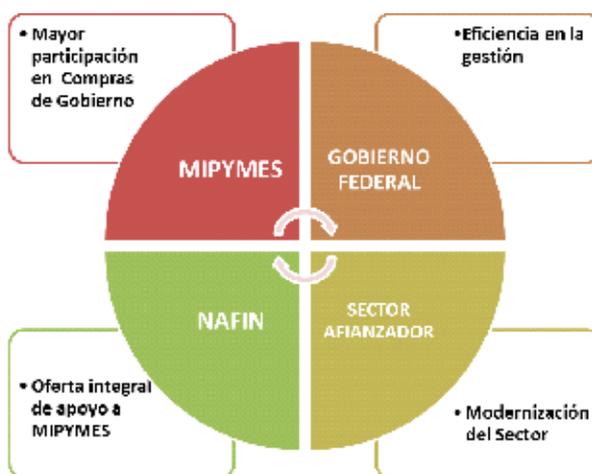
Este sistema hace más eficiente el proceso de cancelación de las fianzas al ser un monitor y un alertador de fianzas susceptibles a cancelar, además de permitir a los órganos internos de control de las dependencias y entidades, supervisar que se esté cumpliendo con la cancelación oportuna de las fianzas.

3.4 Objetivos del programa

El objetivo de la instrumentación de la Fianza Electrónica es coadyuvar a la modernización del proceso de emisión, recepción, aceptación y cancelación de fianzas que se emitan a favor del gobierno federal para garantizar sus contratos con sus proveedores.

Logrando con ello un impacto para todos los participantes tal como se muestra a continuación:

Figura N° 11: Impacto del programa para los participantes



Para las mipymes

Con la Fianza Electrónica las mipymes contarán con un proceso más eficiente de obtención y gestión de fianzas con el gobierno federal, logrando:

- Reducir tiempos de operación en la solicitud y entrega de sus fianzas.
- Consultar y corregir en línea disminuyendo los tiempos de respuesta.
- Identificar fianzas a cancelar, permitiendo liberar de manera más oportuna las fianzas.

Para el gobierno federal

Con la Fianza Electrónica las dependencias contarán con una herramienta que les permita:

- Tener a su disposición en una sola plataforma la información de sus fianzas de todas las afianzadoras de forma homologada.
- Eliminar la posibilidad de recibir fianzas apócrifas al ser validadas en línea.
- Contar con mayor control sobre las fianzas a cancelar.
- Contar con un inventario de todas las fianzas vigentes del gobierno federal.
- Simplificar la gestión de las fianzas y colaborar en la modernización del gobierno digital.
- Posibilidad de corregir en línea errores en los textos disminuyendo los tiempos de respuesta.
- Estandarizar sus procedimientos y procesos en la administración de sus fianzas.
- Con el apoyo de la Secretaria de la Función Pública el establecer los lineamientos para la homologación de los textos de las pólizas de fianzas a nivel federal permitirá eliminar errores y devoluciones de fianzas.

Para las afianzadoras

Al incorporarse al proyecto de Fianza Electrónica con el gobierno federal las afianzadoras podrán:

- Tener acceso a todas las dependencias del gobierno federal.
- Contar con una plataforma estandarizada.
- Modernizar al sector afianzador.
- Disminución de costos operativos.
- Incremento a un mayor número de empresas.

Para Nafin

Al desarrollar el proyecto de fianza electrónica le permitirá a Nafin:

- Incentivar una mayor participación de las mipymes en las compras que realiza el gobierno federal cumpliendo con el mandato de desarrollar el mercado interno.
- Contar con una oferta integral para la atención de empresas en diferentes aspectos; financieros, capacitación, información y servicios de valor agregado que permitan profesionalizar a las empresas.
- Aprovechar la plataforma de cadenas productivas que se encuentra instalada en todas las dependencias del gobierno federal, mediante un nuevo módulo puedan consultar y validar sus fianzas.
- Coadyuvar en la modernización del sector afianzador.
- Desarrollar nuevos canales de atención de mipymes a través de las afianzadoras.
- Conocer de forma inmediata las empresas que están tramitando una fianza con el propósito de ofrecer financiamiento oportuno para los contratos que se están garantizando.

4.- Alineación con el mandato social y a los objetivos institucionales

Como se señaló en párrafos anteriores, el programa busca ampliar las posibilidades para que un mayor número de empresas particularmente mipymes le vendan al gobierno, el programa de fianza electrónica complementa la oferta de productos de Nacional Financiera dirigidos a los proveedores del gobierno.

El rumbo estratégico de Nacional Financiera se condensa en las directrices de su mandato.

Figura N° 12: Mandato institucional de Nafin

Este mandato se transforma a su vez en objetivos institucionales, los mismos que se traducen en metas numéricas, las cuales son evaluadas en su desempeño de manera periódica.

La alineación de estos elementos ha permitido integrar la parte fundamental de la estrategia que ha transformado a Nacional Financiera en los últimos años.

A continuación se mencionan algunas de las estrategias que han permitido a Nafin dicha transformación y marcado el rumbo institucional.

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

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

Como se podrá observar es primordial para la institución satisfacer las necesidades de los clientes a través de productos y servicios innovadores y más efectivos, por lo que Nafin ha venido desarrollando productos electrónicos que atienden diversas necesidades como financiamiento, capacitación, asistencia y en este caso de servicios adicionales como lo es la fianza electrónica.

5.- Sustento de innovación

Como se comentó, se utilizó la plataforma electrónica eficiente y probada de cadenas productivas para desarrollar el sistema de Fianza Electrónica lo cual permite conectar a las 256 dependencias y entidades del gobierno y a las 14 afianzadoras que existen en México.

5.1. Situación sin la participación de Nafin

En las dependencias

- Las fianzas se encuentran archivadas en cada área compradora.
- Se dificulta llevar el control de las fianzas que deben ser canceladas.
- El proceso de gestión es lento.
- Se cometen errores frecuentemente ocasionando rechazo de las fianzas.
- Los textos de las fianzas se elaboran a juicio de cada área jurídica.
- Existe el riesgo de recibir fianzas apócrifas.
- La Tesorería de la Federación (Tesofe) no cuenta con información consolidada de todas las pólizas de fianzas que tiene a su favor.

En las empresas proveedoras

- Tienen que presentar físicamente el documento en la dependencia.
- Genera costos adicionales para su entrega.
- No cuenta con un control de las fianzas que han tramitado.
- Su línea de afianzamiento se satura al no ser liberadas con oportunidad sus fianzas.
- Reciben la promoción del financiamiento de forma extemporánea por desconocimiento de los programas de apoyo.

Con las afianzadoras

- Cuentan con la infraestructura para expedir fianzas electrónicas, sin embargo imprimen las fianzas para su entrega física.
- No cuentan con el canal electrónico para conectarse a las dependencias o entidades que concentre a todo el sector.
- El conectarse con una dependencia no necesariamente implica llevarlo a cabo de forma estándar.
- En el evento de considerar conectarse a las 256 dependencias cada afianzadora necesita desarrollar y administrar cada una de las conexiones lo cual vuelve muy complejo su administración.
- El formalizar el servicio con las dependencias implica un mayor tiempo.

5.2. Valor agregado de la propuesta con la participación de Nafin

- Permite al gobierno federal contar con un sistema único para el control y seguimiento de sus fianzas obteniendo información homogénea y consolidada de sus fianzas.
- Coadyuva con el propósito de fomentar un gobierno digital haciendo este proceso 100% electrónico.
- Contribuye al cero papel fomentando un gobierno más eficiente y responsable ecológicamente.
- Permite una estandarización de procesos en el gobierno federal.

Figura N° 13: Valor agregado del servicio de Fianza Electrónica



- Disminución de errores y costos operativos con la estandarización de los textos de pólizas de fianza.
- Se aprovechó una infraestructura tecnológica de cadenas productivas eficiente y segura.
- Bajo costo de operación por ser una herramienta en internet.
- Al hacer más eficiente el proceso permite a las mipymes participar en más contratos con el gobierno federal.
- La promoción del crédito por parte de Nafin se realiza de forma inmediata al conocer la empresa que cuenta con un contrato con el gobierno federal.
- La conexión de las afianzadoras solo se realiza con Nafin, quien a su vez se encuentra conectado con las 256 dependencias.
- Aprovecha la fuerza de ventas de Nafin para la integración de expedientes para el trámite de fianzas y para el otorgamiento de crédito.
- Contractualmente las afianzadoras solo tienen que firmar un convenio con Nafin adhiriéndose al convenio que Nafin firma con las dependencias.

- Es un sistema multi-afianzadoras, con información homogénea y estándar.

6. Características del producto de fianza electrónica

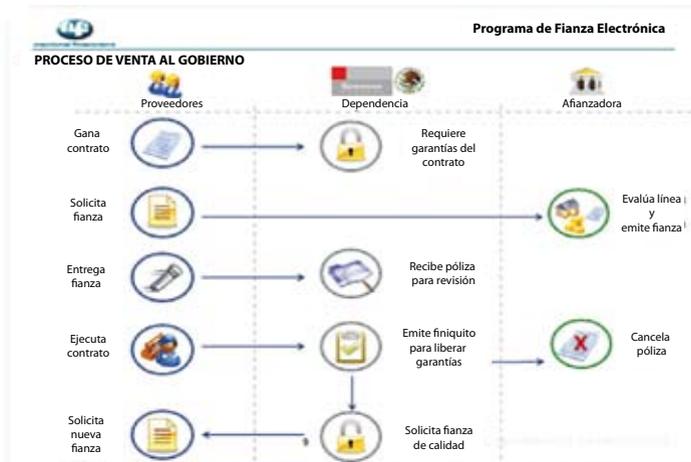
6.1. El producto

Como se comentó anteriormente, el medio de comunicación entre Nafin y las 256 Dependencias, es el sistema de cadenas productivas mediante el cual se opera el factoraje electrónico en apoyo a los proveedores dándoles liquidez sobre sus cuentas por cobrar. A esta plataforma electrónica se incorporó un nuevo módulo para operar fianzas.

El sistema de fianza electrónica permite dar un seguimiento oportuno a los participantes, mipymes, dependencias y afianzadoras en la gestión de las fianzas.

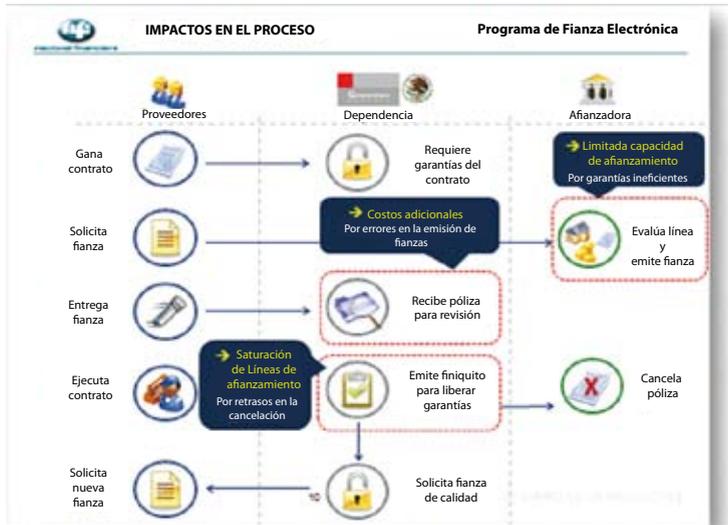
A continuación se presenta el proceso general que tienen que seguir las empresas para venderle al gobierno.

Figura N° 14: Proceso de venta al gobierno



Los impactos en el proceso donde ayuda el sistema de fianza electrónica se aprecian en el siguiente flujo:

Figura Nº 15: Impactos de la Fianza Electrónica en el proceso de venta al gobierno



- **Limitada capacidad de afianzamiento y saturación de líneas de afianzamiento**

Ante esta problemática a la que se enfrentan las empresas el producto de fianza electrónica, le permite al proveedor identificar con mayor precisión las pólizas que tiene su empresa con las dependencias gubernamentales con el objetivo de monitorear y llevar a cabo las gestiones de cancelación de las mismas, a fin de continuar o participar en otros contratos.

A la dependencia le ayudará a contar con el inventario de las pólizas vigentes, a fin de revisar de forma proactiva aquellas que pueden ser canceladas liberando la capacidad de afianzamiento de las empresas proveedoras.

- **Costos adicionales generados por rechazos en las pólizas**

Ante esta situación a la que se enfrentan las empresas el producto de fianza electrónica, le permite al proveedor desde la comodidad de su oficina conocer el estatus que guardan sus fianzas, sin necesidad de tener que desplazarse al domicilio de la dependencia y al mismo tiempo a la afianzadora para solicitar los cambios procedentes.

6.2. Flujo operativo

A continuación se detalla el proceso de Fianza Electrónica

Figura N° 16: Flujo operativo de la Fianza Electrónica



Las características generales de cada una de las etapas del proceso son:

- Emisión electrónica de fianzas: Nafin a través de una comunicación vía internet con las afianzadoras envía a cada dependencia o entidad las fianzas electrónicas emitidas a su favor, a través del sistema las

dependencias podrán consultar dichas fianzas y validar su correcta emisión sobre la base del contrato firmado con el proveedor.

- (b) Corrección electrónica de fianzas: en caso de existir alguna observación a la fianza por parte de la dependencia, ésta a través del sistema podrá notificar a la afianzadora y al proveedor los errores presentados para su corrección, por su parte la afianzadora en caso de proceder realizará las modificaciones correspondientes para emitir la fianza corregida nuevamente a través del sistema.
- (c) Aceptación electrónica de fianzas: en caso de proceder las dependencias podrán aceptar a través del sistema las fianzas emitidas a su favor.
- (d) Cancelación electrónica de fianzas: el sistema llevara un control de la vigencia de las fianzas electrónicas emitidas permitiéndole a la dependencia solicitar su cancelación a través del sistema.

A continuación se presentan algunas de las pantallas del sistema fianza electrónica:

Figura N° 17: Pantallas de consultas de fianzas recibidas de la dependencia

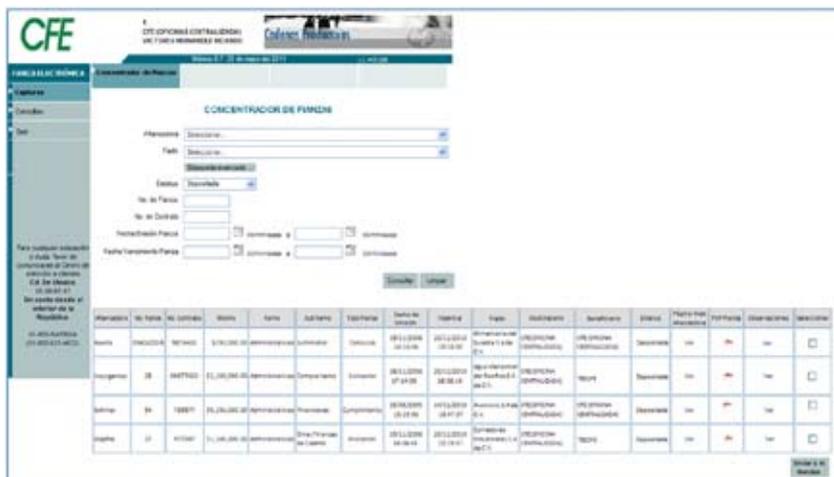


Figura N° 18: Pantalla para la revisión de fianzas de la dependencia

Municipio	No. Fianza	País	Monto	Tipo	Sub Fianza	Plan Fianza	Fecha Emisión	Fecha Vencimiento	Estado	País	Beneficiario	Beneficiario	Antes	Pagos del Seguro	Seguro	Revisión	Selección	
San José	2000-000-0	ESTADOS UNIDOS	\$200,000.00	Garantía de Pago	Garantía	Seguro	15-03-2009 17-01-09	09-12-2009 09-09-09	Activo	Estados Unidos	Compañía de Seguros de Fianzas S.A. de C.V.	Compañía de Seguros de Fianzas S.A. de C.V.	Seguros	100%	100%	100%	100%	<input type="checkbox"/>
San José	00	ESTADOS UNIDOS	\$1,000,000.00	Garantía de Pago	Garantía	Seguro	15-03-2009 17-01-09	09-12-2009 09-09-09	Activo	Estados Unidos	Compañía de Seguros de Fianzas S.A. de C.V.	Compañía de Seguros de Fianzas S.A. de C.V.	Seguros	100%	100%	100%	100%	<input type="checkbox"/>
San José	01	ESTADOS UNIDOS	\$1,000,000.00	Garantía de Pago	Garantía	Seguro	15-03-2009 17-01-09	09-12-2009 09-09-09	Activo	Estados Unidos	Compañía de Seguros de Fianzas S.A. de C.V.	Compañía de Seguros de Fianzas S.A. de C.V.	Seguros	100%	100%	100%	100%	<input type="checkbox"/>
San José	07	ESTADOS UNIDOS	\$1,000,000.00	Garantía de Pago	Garantía	Seguro	15-03-2009 17-01-09	09-12-2009 09-09-09	Activo	Estados Unidos	Compañía de Seguros de Fianzas S.A. de C.V.	Compañía de Seguros de Fianzas S.A. de C.V.	Seguros	100%	100%	100%	100%	<input type="checkbox"/>

Figura N° 19: Sistema interactivo de avisos para la fianza electrónica



6.3. 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 distintas leyes, reglamentos y normas 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 los que se encuentran:

(a) 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.

(b) Condición de autenticación

Para cumplir con este requisito se han establecido tres sistemas de autenticación:

- Autenticación basada en certificados de clientes.
- Firmas digitales.
- 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.

Figura N° 20: Proceso de generación del certificado



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 no repudiación del autor.

Figura N° 21: Firma digital y uso del certificado



En el ámbito 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.

(c) 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 garantiza que la información generada, comunicada y recibida por vía electrónica se ha mantenido íntegra e inalterada.

7.- Roles y socios estratégicos

Los principales socios estratégicos para el desarrollo de este proyecto fueron: Nafin, sector afianzador y entidades reguladoras.

Sector afianzador

Los socios estratégicos fueron sin duda las 14 afianzadoras que operan en México ya que, siendo ellas el canal de atención natural de las empresas, la promoción con sus clientes representa en gran medida el éxito del programa.

Un factor importante fue vincular a todo el sector afianzador a través de las asociaciones que las representan, llegando a consensos respecto de los estándares a utilizar, especialmente en las conexiones, en los formatos y protocolos de comunicación.

Por otra parte, la seguridad representó uno de los principales aspectos a cuidar a fin de garantizar la autenticidad de las fianzas para todos los participantes, sin lugar a dudas el fundamento legal fue relevante para dar soporte a las operaciones que en este sistema se llevan a cabo y conforme a los lineamientos emitidos por la Comisión Nacional de Seguros y Fianzas.

Entidades reguladoras

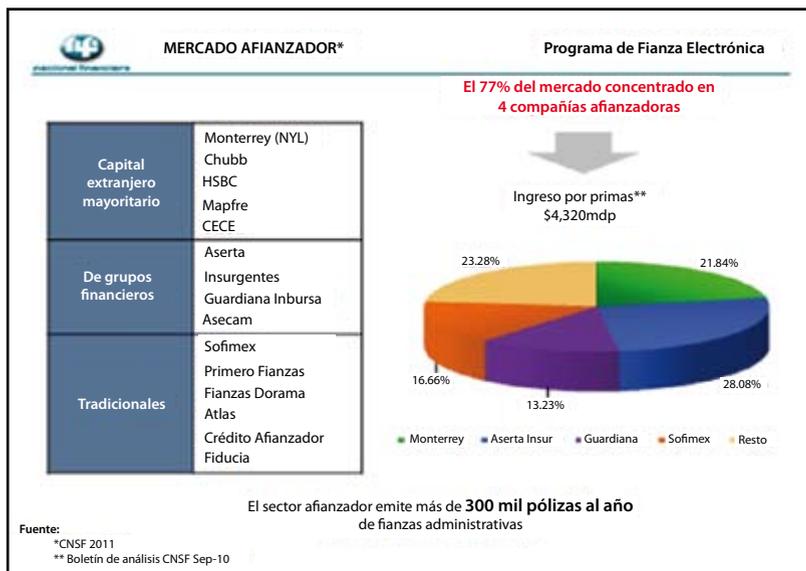
Otros aliados estratégicos en el proyecto ha sido la Secretaría de la Función Pública ya que a través de esta dependencia se establecen las bases normativas respecto a los procedimientos de compras de las dependencias del gobierno federal incluyendo temas ahora como la fianza electrónica, ellos se han encargado de llevar a cabo el consenso entre el sector afianzador y las principales dependencias del gobierno federal para definir los textos de los diferentes modelos de fianzas a utilizar.

Por otra parte la participación de la Tesorería de la Federación en el proyecto ha sido fundamental ya que al ser el principal beneficiario de las fianzas que se emiten a favor del gobierno federal, busca contar con la mayor información de las fianzas de las diferentes dependencias e inclusive contar con lo necesario para en caso de su reclamación lo pueda llevar a cabo.

8. Beneficiarios directos e indirectos

En el mercado mexicano existen catorce compañías afianzadoras operando las cuales en su mayoría son nacionales y algunas con capital extranjero, alrededor del 80% de la operación del mercado afianzador nacional se concentra en cinco compañías afianzadoras.

Figura N° 22: Mercado afianzador en México



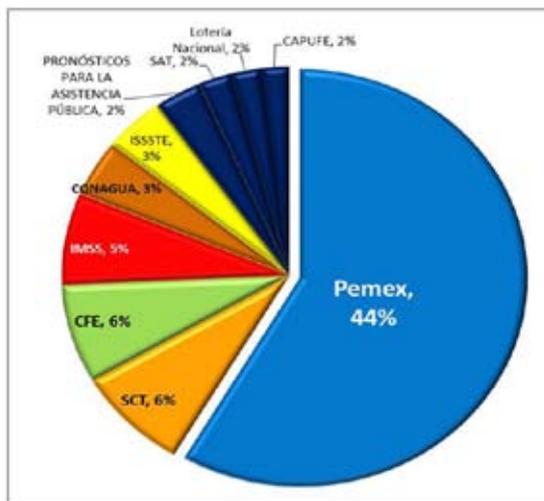
Según cifras estadísticas emitidas por la Comisión Nacional de Seguros y Fianzas, en 2010 se emitieron más de 300 mil pólizas de fianzas administrativas a nivel del sector afianzador.

Para determinar el mercado objetivo al cual estaría atendiendo con la fianza electrónica se llevó a cabo un análisis de las compras gubernamentales de 2010, los contratos de proveeduría de bienes y servicios y obra pública de montos hasta 140 millones de pesos (US\$ 10.68 millones) que realizan las 256 dependencias y entidades del gobierno federal, y el monto y número de empresas que son susceptibles de apoyar son:

- 12,738 empresas: 98% del total de empresas participantes.
- 14,072 contratos: 99% del total de contratos efectuados.
- 102,085 millones de pesos (US\$ 7,786 millones): 23% del total del monto contratado.

La distribución de contratos por dependencia se muestra en la figura siguiente:

Figura N° 23: Distribución de contratos por dependencia



9. Impacto y beneficios esperados

En términos generales, los beneficios que proporciona este programa a sus participantes son los siguientes:

Para las empresas

- Oportunidad de participar en más contratos con el gobierno.
- Les permite disminuir costos al hacer más eficiente el proceso y bajo una plataforma tecnológica de bajo costo.
- Apoya al crecimiento de las empresas mexicanas.
- Recibir apoyos integrales para el desarrollo de nuevos negocios.
- Incrementa la competitividad de las empresas al contar con información relevante.
- Ahorro de tiempo en la gestión de trámites administrativos derivados de las compras gubernamentales.

Para las dependencias y entidades del gobierno federal

- Modernización de la gestión.
- Estandarización de procesos.
- Contar con la información consolidada de todas sus fianzas y de cualquier compañía permitiendo un mejor control de las mismas.
- Incrementar la competitividad del país al ofrecer servicios de calidad a los ciudadanos.
- Simplificar trámites administrativos ante la ciudadanía.
- Apoyar a la red de proveeduría nacional.
- Mayor transparencia en las compras gubernamentales.

Para las afianzadoras

- Contribuye a la modernización del sector afianzador.
- Disminución de errores al homologar los textos de las pólizas de fianza.
- Disminución de costos operativos.
- Moderniza al sector afianzador.
- Favorece a incrementar el mercado de fianzas al incorporar a un mayor número de empresas.

Para Nafin

- Mayor derrama crediticia al poder ofrecer de manera oportuna financiamiento a las empresas que ganen un contrato con el gobierno.
- Desarrollo del mercado interno a través de las compras gubernamentales.
- Incrementar el número de empresas apoyadas con financiamiento y otros servicios.
- Aprovechar la plataforma tecnológica que se dispone.
- Permite ampliar oferta integral de productos a las empresas.

10. Resultados

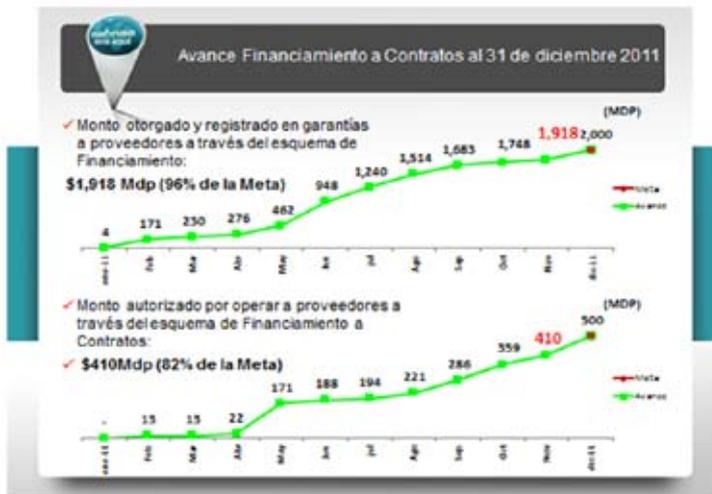
Fianza Electrónica se desarrolló durante 2011 y para 2012 se encuentra en una etapa de lanzamiento teniendo a Nafin y a la Comisión Federal de Electricidad como entidades compradoras piloto.

Se espera incorporar durante el presente año al menos a las principales 10 dependencias del gobierno federal las cuales concentran el 70% de las compras gubernamentales.

Al respecto del programa de compras de gobierno que durante 2011 arrancó su promoción de forma masiva se logró una derrama de 1,918 millones de pesos (US\$ 146.30 millones) y en el producto de Financiamiento a Contratos 410 millones de pesos (US\$ 31.30 millones).

Teniendo la expectativa que al contar con la información de las empresas que tienen un contrato asignado a través de la fianza electrónica la promoción del financiamiento será con mayor precisión y de forma oportuna.

Figura N° 24: Avance de financiamiento a contratos, 2011



11. Lecciones aprendidas

- Para el éxito en la implementación de un proyecto de esta naturaleza con alcances a nivel federal, es sumamente importante que exista una coordinación plena y el interés de todos los involucrados en su implementación (afianzadoras, dependencias, entidades reguladoras, empresas, etc).
- Considerar las necesidades de cada una de las partes.
- Presentar a los participantes los beneficios que cada uno obtiene al participar en el proyecto, Por ejemplo, en el caso de las entidades del gobierno el contar con una herramienta que permita un mejor control de sus garantías, para las empresas el tener la posibilidad de participar en más contratos con el gobierno, para las afianzadoras poder vincularse de manera rápida y eficiente con las 256 dependencias del gobierno y finalmente para Nafin el lograr un mayor apoyo a las empresas mexicanas fueron, entre otros, los factores que les motivaron para el éxito del proyecto.
- La legislación no va a la par de los avances tecnológicos, por tanto habrá que actualizarla en la medida en que las nuevas tecnologías avanzan.
- La mejor manera que existe para mantenerse en la innovación de productos de gran impacto es entender las necesidades de nuestros clientes recabando información a través de encuestas, focus groups, entrevistas, etc.

12. Conclusiones finales

Es necesario reconocer que las necesidades de las empresas son variadas y no solamente se centran en aspectos financieros, por el contrario, las empresas para su desarrollo requieren de muchos elementos que les permita

facilitar su crecimiento, para lo cual la banca de desarrollo juega un papel fundamental en el desarrollo empresarial.

En el caso del programa de compras de gobierno se identificaron diversas necesidades, que fueron atendidas poco a poco con iniciativas orientadas a satisfacerlas.

Figura N° 25: Esquema de iniciativas de apoyo a las mipymes



El modelo de fianza electrónica fue reconocido en 2010 en el Premio Nacional de la Administración Pública Federal como un proyecto viable que propone mejoras e innovaciones en beneficio de la ciudadanía y de las instituciones en el país, y por supuesto particular busca beneficios a las pymes mexicanas.

13. Recomendaciones y sugerencias para su replicación

La fianza electrónica es un producto de “ganar-ganar” ya que todos los participantes se ven beneficiados al instrumentarla y sobre todo tiene un impacto nacional que permite mejorar los servicios que presta el gobierno a la ciudadanía, que en este caso es a todas aquellas empresas que le venden al gobierno, sin duda esta solución también podrá aplicarse para la relación entre particulares.

Es una solución que puede ser replicable ya que en otros países la fianza también es utilizada para garantizar las compras gubernamentales, es una plataforma que puede ajustarse a las necesidades de las dependencias y de las afianzadoras participantes.

Para lograr el éxito de su instrumentación es importante:

- Involucrar a los principales usuarios las afianzadoras y dependencias con el propósito de que la solución se acople a sus necesidades.
- Es necesario apoyarse con las entidades reguladoras para que desarrollen el marco normativo sobre el cual se regirá la operación de fianza electrónica.
- La banca de desarrollo juega un papel fundamental al integrar a todos los participantes para que sus acciones vayan encaminadas a un objetivo común que en este caso es lograr una mayor participación de las empresas en las compras gubernamentales.
- Desarrollar las reglas operativas de forma clara que permitan identificar las responsabilidades de cada una de las partes involucradas.



III.
PROGRAMA DE
MICROCRÉDITO
CREDIAMIGO

BANCO DO NORDESTE DO BRASIL

III. PROGRAMA DE MICROCRÉDITO CREDIAMIGO

1. Acerca do Banco do Nordeste do Brasil

O Banco do Nordeste do Brasil S.A. é uma instituição financeira múltipla criada pela Lei Federal nº 1.649, de 19.07.1952, organizada sob a forma de sociedade de economia mista, de capital aberto, sendo mais de 90% deste capital controlado pelo Governo Federal Brasileiro.

Seu objetivo principal é a concessão de recursos financeiros com vistas ao desenvolvimento da Região Nordeste.

Com sede na cidade de Fortaleza, Estado do Ceará, o Banco do Nordeste atua em cerca de dois mil municípios brasileiros, abrangendo os nove Estados da Região Nordeste do país (Maranhão, Piauí, Ceará, Rio Grande do Norte, Paraíba, Pernambuco, Alagoas, Sergipe e Bahia), o norte dos Estados de Minas Gerais e Espírito Santo, além de capitais como: Brasília, Belo Horizonte, São Paulo e Rio de Janeiro.

Historicamente, a atuação do Banco do Nordeste esteve muito vinculada ao combate aos efeitos da falta de chuvas na área do “polígono das secas”, onde prolongadas estiagens dificultaram o desenvolvimento local de atividades produtivas. Os indicadores socioeconômicos, se comparados com

outras regiões brasileiras mais dinâmicas, apresentavam-se muito abaixo dos parâmetros, embora este cenário esteja mudando, devido à crescente elevação dos indicadores socioeconômicos da Região Norte/Nordeste do país.

No cenário atual, observa-se a expansão das atividades com aporte do setor industrial nas áreas mais desenvolvidas, o que ocasiona a necessidade de maior especialização de mão de obra e a consequente modernização da Região, fazendo com que os desafios a serem vencidos relacionem-se também com a diminuição do desnível econômico e social, quando comparamos a outras regiões do Brasil.

Neste contexto, o Banco do Nordeste atua, dentre as demais instituições financeiras brasileiras, como a maior da América Latina voltada para o desenvolvimento regional. Esse sentimento está presente na importante missão da entidade, que é:

Atuar, na capacidade de instituição financeira pública, como agente catalisador do desenvolvimento sustentável do Nordeste, integrando-o na dinâmica da economia nacional.

Para tanto, dentre as suas principais atribuições, o Banco do Nordeste atua como:

- Gestor de produtos de intermediação financeira e de serviços bancários adequados às demandas de desenvolvimento econômico e social do Nordeste, mediante atuação nos mercados de crédito, de capitais, de câmbio e de moeda;
- Gestor de fundos específicos de financiamento de desenvolvimento;
- Executor de programas de financiamento de caráter regional de responsabilidade do governo federal brasileiro;
- Indutor da capacitação tecnológica e gerencial dos agentes econômicos de sua área de atuação;
- Produtor e fomentador de estudos e pesquisas acerca do desenvolvimento social e econômico da Região, Nordeste do Brasil;
- Consolidador de informações socioeconômicas regionais;

- Mobilizador das comunidades para o seu desenvolvimento local e sustentável e a sua inserção no contexto regional, nacional e global.

O banco prioriza executar uma política de desenvolvimento de forma ágil e seletiva, capaz de contribuir de forma decisiva para a superação dos desafios e para a construção de um padrão de vida compatível com os recursos, potencialidades e oportunidades da sua área de atuação.

Até por conta de sua atuação ser múltipla, o Banco do Nordeste possui uma carteira de clientes diversificada, formada por:

- Agentes econômicos: empresas de todos os portes (micro, pequena, média e grande empresa), associações e cooperativas;
- Agentes institucionais: entidades governamentais (das instâncias federal, estadual e municipal) e não governamentais (organizações da sociedade civil e organizações não governamentais);
- Pessoas físicas: produtores rurais (agricultor familiar, mini, pequeno, médio e grande produtor) e o microempreendedor informal urbano.

Em outro viés, o Banco do Nordeste atua como órgão executor de políticas públicas, cabendo-lhe a aplicação de recursos do Fundo Constitucional de Financiamento do Nordeste (FNE), um fundo de recursos financeiros captados por meio da arrecadação de impostos sobre a renda, proventos de qualquer natureza e produtos industrializados. Por meio do FNE, o Banco do Nordeste financia, com juros menores e prazos maiores, investimentos de longo prazo e capital de giro ou custeio para os setores agropecuário, industrial e agroindustrial, turismo, comércio, serviços, cultura e infraestrutura.

Além dos recursos FNE e recursos próprios, o Banco do Nordeste utiliza outras fontes de financiamento dos mercados interno e externo, por meio de parcerias e alianças estratégicas com instituições nacionais e internacionais, que incluem outros bancos, como: Banco Mundial, Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES); e fundos, como o Fundo de Investimentos do Nordeste (FINOR) e Fundo de Amparo ao Trabalhador (FAT).

O Banco do Nordeste também atua na operacionalização de programas específicos de desenvolvimento, tais como:

- Programa de Microcrédito Produtivo e Orientado Urbano (Crediamigo), maior programa de microcrédito produtivo orientado do Brasil e segundo maior da América Latina.
- Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (PRONAF), que financia projetos (individuais ou coletivos) geradores de renda para os agricultores familiares e assentados da reforma agrária. Além de possuir as menores taxas de juros dos financiamentos rurais, possui também as menores taxas de inadimplência entre os sistemas de crédito do país.
- Programa de Microcrédito Rural (Agroamigo), que visa conceder crédito aos agricultores familiares por meio de financiamento para área rural, adotando metodologia própria de atendimento, cuja principal premissa consiste na concessão de crédito orientado e acompanhado.
- Programa de Desenvolvimento do Turismo do Nordeste (PRODETUR/NE), programa de crédito voltado para o setor público (Estados e Municípios), concebido para criar, além de condições favoráveis à expansão da atividade turística na Região Nordeste, a melhoria da qualidade de vida da população residente nas áreas beneficiadas.
- O Banco do Nordeste realiza ainda estudos e pesquisas científicas com recursos não reembolsáveis por meio do Escritório Técnico de Estudos Econômicos (ETENE).
- Atuando na elaboração, promoção e difusão de conhecimentos técnicos e científicos, o ETENE, por meio de pesquisas, eventos e publicações, subsidia a ação do banco na busca de desenvolvimento sustentável.

Exemplos de responsabilidades do ETENE incluem:

- Realização de pesquisas e estudos globais, setoriais, conjunturais, de cenários e de oportunidades de investimento;
- Identificação de restrições e oportunidades para atuação do Banco, numa perspectiva de curto, médio e longo prazo;
- Proposição de diretrizes macroeconômicas para o planejamento estratégico do Banco do Nordeste;
- Colaboração na formulação e avaliação de programas de desenvolvimento, inclusive para captação de recursos;
- Prestação de assessoramento à direção do Banco do Nordeste, por intermédio do acompanhamento e análise de fatos econômicos e políticos com reflexos sobre o Nordeste;
- Concepção da política do Banco do Nordeste de apoio ao desenvolvimento científico, tecnológico e gerencial para o Nordeste.
- En el aspecto cultural, el Banco do Nordeste también desempeña un papel crucial por medio de los Centros Culturales, con sedes en Fortaleza (CE), Juazeiro del Norte (CE) y Sousa (PB) y con proyectos de expansión para otras ciudades.

No aspecto cultural, o Banco do Nordeste também desempenha papel crucial por meio dos Centros Culturais, com sedes em Fortaleza (CE), Juazeiro do Norte (CE) e Sousa (PB) e com projetos de expansão para outras cidades. Esses Centros já se firmaram no cenário cultural da Região como um espaço onde é permitido experimentar a diversidade de conceitos, estilos e suportes, oferecidos em sua programação.

O Centro Cultural Banco do Nordeste oferece a seus visitantes uma variada programação diária e gratuita, enquanto dedica-se a formar um público crítico. Tendo como princípio que uma ação cultural efetiva é resultado do diálogo com os artistas, com as comunidades e o público em geral, o Centro Cultural Banco do Nordeste trabalha sua programação a partir de um edital anual onde recebe propostas de artistas nas áreas de cinema, artes visuais, música, artes cênicas, literatura, história, patrimônio e atividades infantis.

Além disso, em parceria com o Instituto Nordeste de Cidadania (INEC), o Banco do Nordeste atua no meio cultural por meio dos Espaços Nordeste, que têm como finalidade promover a descentralização do acesso à cultura aliada à inclusão social, levando em conta a bancarização nos municípios onde há carência de agências bancárias, facilitando o acesso ao crédito para os micro e pequenos empreendedores urbanos e rurais.

Com isso, a população beneficia-se diretamente com:

- Fortalecimento da identidade cultural;
- Inclusão social, cultural e digital e sentimento de pertença das comunidades;
- Geração de emprego e renda.

Como reconhecimento do benefício gerado para a população, no sentido de valorização do indivíduo, elevação da autoestima e o reforço da identidade regional, o Espaço Nordeste foi contemplado com o Prêmio ALIDE de Boas Práticas nas Instituições Financeiras de Desenvolvimento - 2010.

2. Programa de microcrédito produtivo e orientado Crediamigo

Ainda ligado ao desenvolvimento socioeconômico, vale ressaltar a importância do programa Crediamigo, por ser o maior programa de microcrédito produtivo e orientado do país e ainda o segundo maior da América Latina.

Por sua atuação, o Banco do Nordeste do Brasil contribui diretamente para o desenvolvimento socioeconômico da sua área de atuação e se inscreve como significativo fator de impacto na história.

Inserido no contexto de ascensão financeira e promoção do desenvolvimento da população nordestina, o Banco do Nordeste lançou em 1998 o Programa de Microcrédito Produtivo e Orientado Crediamigo, tornando-se o primeiro banco público do Brasil a ter um modelo de atuação voltado exclusivamente para o microcrédito.

O Programa destina-se a atender as necessidades financeiras dos micro e pequenos empreendedores urbanos, surgidas no exercício de suas atividades. Muitos inclusive atuam na informalidade. Há situações de concessão de financiamentos para que o cliente possa iniciar suas operações, como também o incentivo à formação de poupança.

Além do acesso ao crédito, o Crediamigo proporciona a seus clientes inclusão produtiva e educação financeira, além de orientação empresarial, levando aprendizado às populações de baixa renda, contribuindo para fortalecer e ampliar as suas atividades, aumentar suas fontes de renda e melhorar a qualidade de vida de suas famílias.

Por obter destaque por meio de sua metodologia inovadora de concessão de crédito, o Crediamigo vem contribuindo para o crescimento profissional de microempreendedores, pela maneira como os auxilia em seus empreendimentos e em sua tomada de recursos.

Por essas contribuições, o Crediamigo vem sendo reconhecido e procurado a cada ano por um número maior de microempreendedores, tendo chegado em 2011 à importante marca de mais de 1 MILHÃO de clientes ativos.

3. Area de actuação

O Brasil é o país da América Latina que abriga o maior número absoluto de pessoas pobres e no qual se observam enormes diferenças entre regiões e porte das cidades. Na Região de atuação do Banco do Nordeste, muito embora existam áreas dinâmicas e desenvolvidas, existe ainda a maior concentração de pobreza do país.

Devido às características do desenvolvimento econômico histórico, essa Região possui maior quantidade de pessoas em trabalhos informais, pois estão submetidas a condições menos favoráveis à conquista de um emprego ou atividade formalizada que as demais regiões.

Segundo estudo realizado pela Fundação Getúlio Vargas (FGV) e pelo Instituto Brasileiro de Ética Concorrencial (ETCO)¹, no ano de 2009 a economia informal movimentou R\$ 578 bilhões no Brasil, valor que representa 18,4% do Produto Interno Bruto (PIB) do país.

Diante dessa realidade, o Governo Federal brasileiro vem adotando medidas para reduzir a informalidade na economia, por meio da criação de mecanismos de acesso ao crédito, assistência técnica e capacitação de empreendedores informais e microempresas, ações de fomento à formalização de empresas, incentivos fiscais, menor burocratização para formalização de empresas e incentivo a geração de empregos formais, de modo a favorecer a economia e aumentar as chances de empregabilidade da população, arrecadação de impostos e incremento das possibilidades de sucesso aos empreendimentos.

Como forma de contribuir para redução do trabalho informal no país, o Governo Federal Brasileiro regulamentou e instituiu política de crédito voltada para esse perfil de público.

Nesse contexto, o Banco do Nordeste, por meio do Programa de Microcrédito Produtivo e Orientado – Crediamigo concede financiamento aos micro e pequenos empreendedores e procura incentivar a atividade destes, gerando condições de melhoria dos empreendimentos dos clientes, fazendo-os também enxergar maiores perspectivas de crescimento profissional.

Na estrutura organizacional do Banco do Nordeste, o Crediamigo funciona como uma unidade de negócios autônoma, com gestão de custos própria, o que permite avaliações recorrentes do retorno e adimplência.

Além de beneficiar milhares de clientes e gerar receita significativa para o Banco do Nordeste, o Crediamigo é autossustentável, pois as despesas administrativas para sua operacionalização são custeadas pelas receitas geradas a partir dos juros praticados nas operações de crédito.

1 G1, Portal. Estimação do Tamanho da Economia Subterrânea no Brasil. Disponível em: <http://www.etco.org.br/user_file/econsub-21-07-2010-final.pdf>. Acesso em: 7 de Fev. de 2012.

Ainda no que se refere à ação do Crediamigo, a carteira de clientes ativos vem crescendo a cada ano e um número crescente de empreendedores tem suas empresas beneficiadas com o uso correto dos recursos, como pode ser observado na Tabela N° 1, a seguir:

Tabela N° 1: Evolução do número de clientes do Crediamigo

Ano	2008	Δ%	2009	Δ%	2010	Δ%	2011	Δ%
Nº de Clientes ativos	400,413	33%	528,792	32%	737,826	40%	1'046,062	42%
Incremento de clientes ativos	100,438	56%	128,379	28%	209,034	63%	308,236	47%
Clientes nuevos acumulados	194,700	37%	249,626	28%	335,330	34%	483,131	44%
Nº de clientes evadidos	94,262	20%	121,247	29%	126,296	4%	174,895	38%
Clientes evadidos / Clientes ativos do ano Anterior	31%	-5%	30%	-4%	24%	-21%	24%	-1%
Taxa de Retenção	81%	2%	81%	0%	85%	5%	86%	0%

Fonte: Crediamigo (2011)

Como observado, a demanda pelo acesso ao crédito cresce constantemente e esse fato é confirmado também pelas metas que foram estabelecidas para 2011, como pode ser observado na Tabela N° 2:

Tabela N° 2: Meta Anual do Crediamigo em 2011

Metas Anuales	2011	Realizado em 2011
Clientes ativos	1'000,000	1'046,062
Incremento de clientes global	262,174	308,236
Carteira ativa (Millones)	1,000	1.144
Valor medio da carteira ativa (R\$)	1,000	1,094.47
Emp. Desemb. Anual (cantidad en milhoes)	2,0	2,24
Emp. Desemb. Anual (Valor bilhoes)	2,5	2,97
Mercado elegible – 3.939.231	25,39%	26,55%

Fonte: Crediamigo (2011)

O aumento crescente da demanda favorece tanto ao Crediamigo como aos clientes que recebem o crédito e a própria economia brasileira, pois a expectativa que se cria em relação aos favorecidos pelos programas de microcrédito é a formalização dos mesmos no mercado, contribuindo diretamente para a economia do país.

Pelos resultados alcançados, o Crediamigo destacou-se e vem aumentando a quantidade de clientes e serviços prestados. Pelo histórico de qualidade nos resultados, o programa recebeu o prêmio “Excelência em Microfinanças” em 2008, concedido pelo Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), como reconhecimento por sua atuação.

O Crediamigo atende principalmente clientes com baixos níveis de escolaridade e com renda familiar de até R\$ 1,000 (US\$ 546) e, em 2011 o programa conseguiu alcançar mais de 1 milhão de clientes beneficiados (consultar Tabela N° 1).

O perfil de clientes do Crediamigo é de pessoas que trabalham por conta própria, empreendedores individuais ou reunidos em grupos solidários que atuam nos setores informal ou formal da economia. O Crediamigo também facilita o acesso ao crédito às pessoas de perfil empreendedor que tenham interesse em iniciar uma atividade produtiva, por meio do produto “Crediamigo Comunidade”, um modelo de banco comunitário. No que se refere ao perfil dos clientes, pode-se observar que:

- 65% possuem renda familiar até R\$,1,000 (US\$***);
- 59% têm até 8 anos de estudo;
- 69% têm idade entre 25 e 50 anos;
- 92% atuam no setor comercial;
- 66% são do sexo feminino.

Para o atendimento da clientela do Crediamigo, os colaboradores do programa seguem a seguinte metodologia:

- Abertura dos trabalhos;
- Captação de clientes;
- Análise e concessão de crédito;
- Acompanhamento do crédito;
- Orientação Empresarial e educação financeira;
- Renovação do crédito;
- Gestão operacional.

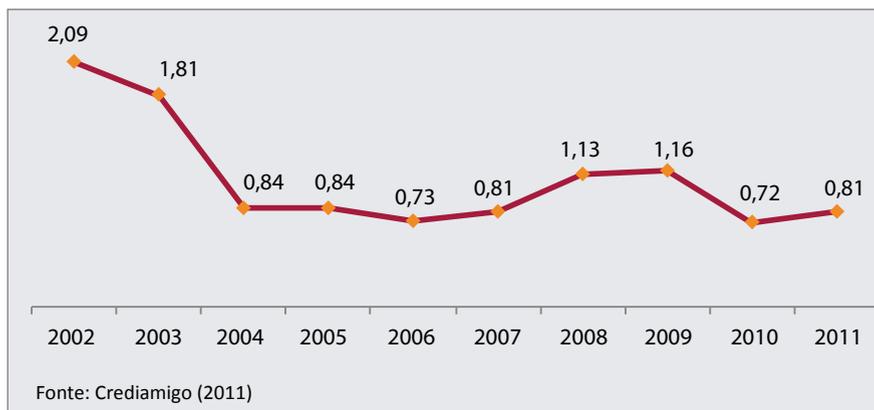
O destaque do modelo é a figura do agente de crédito, denominado de “assessor” no Crediamigo. Ao assessor cumpre o gerenciamento de uma carteira de clientes, normalmente delimitada por uma área geográfica.

O modelo de atuação do programa também tem como estratégia a concessão de empréstimos crescentes ao longo do tempo, condicionado ao pagamento do crédito anterior, de forma a educar financeiramente o cliente para o uso do recurso, bem como criar um forte enlace de relacionamento durante o crescimento da atividade do cliente.

O Crediamigo também utilizada uma estratégia denominada “desempenho com valores crescentes”, que atua como incentivo ao pagamento dos empréstimos futuros, esperando que isso provoque um efeito positivo na redução de inadimplência. Os pagamentos normalmente são semanais, quinzenais ou mensais, dependendo do fluxo de receita dos clientes, e com prazos curtos de quatro meses, em geral, nos empréstimos para capital de giro.

O Gráfico N° 1 mostra que o índice de inadimplência tem baixado consideravelmente ao longo dos anos, o que pode levar à conclusão de que a estratégia que vem sendo adotada para reduzir esse índice está sendo efetiva.

Gráfico Nº 1: Atraso de 1 a 90 dias sobre carteira ativa até 90 dias



Associado ao crédito, o Crediamigo oferece aos empreendedores acompanhamento e orientação para melhor aplicação do recurso, a fim de integrá-los de maneira competitiva ao mercado.

E, como vantagem, o Programa de Microcrédito do Banco do Nordeste abre conta corrente para seus clientes, sem cobrar taxa de abertura e manutenção de conta, com o objetivo de facilitar o recebimento e movimentação do crédito.

Em 2011, o Governo Federal Brasileiro incrementou as ações de apoio ao microcrédito com o lançamento do programa CRESCER – Programa Nacional de Microcrédito Produtivo Orientado, em que os maiores bancos públicos brasileiros concedem crédito em condições especiais com taxas de juros menores (que caiu de 60% para até 8% ao ano), redução da taxa de abertura de crédito e metas de empréstimos a serem atingidas por esses bancos, mantendo a principal característica do programa: orientação do crédito ao cliente. O governo pretende melhorar a sustentabilidade das operações de crédito e, deste modo, aumentar a capacidade de produção dos microempreendedores, gerando renda e mais emprego formal.

As ações do Governo Federal confirmam a importância do microcrédito para o desenvolvimento do país, especialmente da Região Nordeste. Com isso, atesta-se a relevância do Programa Crediamigo, que, com suas práticas e políticas inovadoras direcionadas, tornaram-se uma das principais ferramentas do Governo brasileiro para atingir seus objetivos com relação à geração de renda e desenvolvimento do Brasil e diminuição das desigualdades sociais.

4. Objetivos do Crediamigo

Desde sua origem, o Crediamigo se destaca em resultados e atuação por possibilitar o acesso formal ao crédito para abertura, ampliação ou melhoria das atividades produtivas. Esse sucesso ocorre pela metodologia, gestão e aplicação de recursos e também pelo atendimento personalizado ao cliente em seu próprio local de trabalho, feito de forma rápida, eficiente e orientada.

Os objetivos que norteiam a atuação do Crediamigo servem de guia na busca de melhoria contínua e excelência de resultados. Cada objetivo exemplifica a necessidade de existir do programa e o porquê de sua existência.

Na história brasileira, a desigualdade social e de oportunidades marcou profundamente a trajetória de vida da população, em especial da Região Nordeste do país. Por esse motivo, democratizar o acesso ao crédito foi elencado como um importante instrumento para promover a mudança social, tendo em vista que mais de R\$ 578 bilhões (US\$ 346 bilhões) foram movimentados por meio do comércio informal (próximo de 20% do PIB brasileiro no ano de 2009)².

A concessão de crédito é um dos pilares do crescimento econômico, com grandes repercussões nos indicadores sociais. Nesse sentido, as instituições financeiras exercem função de grande importância relacionada com o crescimento e com o desenvolvimento econômicos, em especial na captação

2 G1, Portal. Estimativa do Tamanho da Economia Subterrânea no Brasil. Disponível em: <http://www.etco.org.br/user_file/econsub-21-07-2010-final.pdf>. Acesso em: 7 de Febrero de 2012.

e concessão de recursos, além dos demais serviços prestados³. Auxiliando a economia de forma inovadora, o Crediamigo não se limita somente à simples concessão de crédito, mas também tem como premissa contribuir para o crescimento de microempresas mediante a oferta de crédito orientada para atividades produtivas, de forma rápida, oportuna e adequada, o que eleva o nível de integração entre a instituição financeira e o cliente favorecido, estreitando os laços entre a comunidade e fortalecendo as chances de sucesso dos empreendimentos beneficiados.

Entre algumas dificuldades gerenciais encontradas pelos gestores dessas micro e pequenas empresas, existem ainda as limitações que esses empreendedores encontraram quanto a acessar o crédito formalizado; o *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM)⁴ realizou, em 2010, uma pesquisa no intuito de identificar as principais dificuldades encontradas por pequenos empreendedores no que se refere ao crédito. O resultado dessa pesquisa levou a 3 variáveis, merecendo destaque para 2 destas, que são elas: Apoio Financeiro (56%) e Educação e Capacitação (50%).

Os especialistas envolvidos na pesquisa identificaram que os empreendedores ressaltam subitens que detalham o porquê dessas dificuldades existirem.

Quanto ao Apoio Financeiro, são destacados:

- Dificuldade de acesso ao crédito;
- Exigência de garantia real;
- Custo de juros, impostos e taxas bancários muito elevados;
- Insuficiência de microcrédito e serviços bancários especialmente desenhados para MPE's e empresas nascentes.

Segundo a pesquisa, a oferta de crédito e financiamento existe, mas a demanda não é atendida, em sua maior parte, devido às limitações impostas pelos itens descritos acima.

3 PARENTE, Silvana. O mercado Financeiro e a População de Baixa Renda. Disponível em: <<http://www.eclac.cl/publicaciones/xml/9/11869/r136silvanaparenteomercadofinanc.pdf>>. Acesso em: 14 de Fev. de 2012

4 GEM. Global Entrepreneurship Monitor. Empreendedorismo no Brasil – 2010: relatório nacional. Curitiba: IBQP, 2010.

Dentre essas limitações estabelecidas pela grande maioria das instituições financeiras, o Crediamigo vem quebrando paradigmas e facilitando o acesso ao sistema financeiro formal, contribuindo para a melhoria de vida dos empreendedores por meio da sua metodologia inovadora de concessão de crédito.

Com relação ao fator limitante “Educação e Capacitação”⁵, segundo os especialistas que participaram da pesquisa, é um fator que determina o sucesso ou expansão de um empreendimento.

Estão relacionados com a educação e capacitação os seguintes itens limitantes:

- Baixo nível de educação da população;
- Escolas públicas com ensino a desejar, fator que sustenta a quantidade de mão de obra desqualificada;
- Falta de conhecimento suficiente para transformar em inovação;
- Ausência de base cultural empreendedora;
- Carência de educação em empreendedorismo;
- Falta capacitação da população economicamente ativa e que procura empreender;

Considerando a falta de instrução por parte de muitos beneficiados em gerir e aplicar os recursos advindos do programa em prol do desenvolvimento do empreendimento, até por questões culturais (GEM 2010), é possível salientar a importância que a concessão de crédito orientado tem em aumentar as chances de sucesso de um empreendimento administrado por quem não possui instrução técnica gerencial, portanto uma ação que pode ser caracterizada como importante para ajudar a tornar um negócio sustentável, é: oferecer serviço de crédito orientado/educativo e produtivo aos clientes do Programa.

Por conta disso, o Crediamigo vem se destacando por oferecer esse tipo de serviço, fazendo com que a satisfação dos clientes aumente, gerando

5 GRECO, Simara Maria de Souza Silveira et al. (Org.). Empreendedorismo no Brasil. 11. ed. Paraná: Universidade Federal do Paraná – Ufpr, 2010. 281 p. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/customizado/estudos-e-pesquisas/temas-estrategicos/empreendedorismo/livro_gem_2010.pdf>. Acesso em: 14 fev. 2012.

renda, credibilidade para o programa e resultados positivos para a economia da Região e do país.

Enfatizando a dificuldade de acesso ao crédito formalizado por parte dos microempreendedores que iniciaram ou estão iniciando seus negócios, muitas vezes seria menos burocrático recorrer a maneiras ilegais ou antiéticas para conseguir o recurso pretendido para a situação, o que faz, muitas vezes, empreendedores recorrerem a agiotas que lhes cobram taxas variadas, chegando até 40% a.m. (PARENTE 2003)⁶.

Por ter sido identificado um nicho mercadológico, o Crediamigo consegue atender a setores da população que hoje recorrem e dependem de agiotas e fornecedores, que lhes cobram taxas bem acima do mercado, o que garante mais segurança para o cliente em vários aspectos e gera receita para o programa.

Outro ponto em questão da dificuldade ao acesso ao crédito se refere à metodologia que a maioria das instituições financeiras adota para conceder tal recurso, o que leva, muitas vezes, a não aprovação do crédito por falta de garantias que os microempreendedores não têm condições de oferecer.

Segundo especialistas envolvidos na pesquisa do *Global Entrepreneurship Monitor* (2010), esta é uma das bases que sustentam a barreira imposta pelos Bancos em relação à concessão de crédito para os microempreendedores.

Identificada essa barreira, o Crediamigo sana a necessidade de garantias reais, comuns na maioria das instituições financeiras, de modo que desenvolveu uma metodologia inovadora de concessão de crédito de forma ágil, desburocratizada e sem as garantias tradicionais do sistema financeiro, funcionando por meio de grupos solidários e contribuindo para a busca crescente do crédito formal por parte dos que antes não usufruíam dos benefícios gerados pelo mesmo.

⁶ Parente, Silvana. O mercado financeiro e a população de baixa renda. Brasília, CEPAL, Convênio CEPAL/DFID, mar/LC/BRS/R.136, março de 2003.

Considerando a capacidade de endividamento e as diferentes urgências que cada cliente tem referente ao seu empreendimento, foi percebida a necessidade de assegurar crédito para capital de giro e investimento fixo aos interessados, com prazos adequados ao ciclo de atividade do cliente, variando de três a seis meses, com possibilidade de acréscimos graduais em função de sua capacidade de pagamento e desenvolvimento do negócio, pois foi observado que dessa forma os índices de inadimplência baixam e facilitam futuros financiamentos, já que os microempreendedores vão sendo orientados a utilizar da melhor forma o recurso, fazendo com que o mesmo não administre de forma errônea a ajuda proveniente do programa, evitando endividamento e inadimplência.

Por dificuldades gerenciais e administrativas que as empresas vêm enfrentando diante desse cenário dinâmico e competitivo que está fazendo parte da realidade do Brasil, o Crediamigo também busca garantir aos clientes condições para eles gerirem bem seus negócios, melhorando sua competitividade e integração ao mercado, de forma sustentável, pois além da presença do assessor de crédito, o cliente conta com material de apoio, onde informações referentes ao seu negócio podem ser consultadas, esclarecendo ideias e melhorando a gerência do empreendimento.

Salienta-se que os objetivos do Crediamigo andam lado a lado com os objetivos estratégicos do Banco do Nordeste, garantindo uma unidade e total apoio da instituição às ações e inovações do Crediamigo.

5. Alinhamento estratégico

Em seu Estatuto Social, no caput do artigo 3º, o banco tem determinado como seu objeto social “a promoção do desenvolvimento e a circulação de bens por meio da prestação de assistência financeira, de serviços, técnica e de capacitação a empreendimentos de interesse econômico e social”.

Assim, o Crediamigo, enquanto programa de microcrédito produtivo e orientado, está vinculado a esse objetivo social, por servir como veículo

para a atuação do Banco do Nordeste junto aos microempreendedores, que representam a base da pirâmide de clientes (representado no Gráfico N° 2) sendo caracterizada como público de mais baixa renda.

Gráfico N° 2: Segmentação dos clientes do Banco do Nordeste



Fonte: Crediamigo (2011).

No Estatuto Social pode ser destacada também a importância do Banco do Nordeste no que se refere ao desenvolvimento regional, enfatizando-se os seguintes pontos que estão diretamente ligados com o Crediamigo:

No Artigo 3º Parágrafo 3º: “O banco poderá promover em todos os municípios da sua área de atuação ações destinadas a fomentar o desenvolvimento local, micro e mesorregional, buscando estimular a organização social da comunidade e a formação de cadeias produtivas”.

O Crediamigo já é considerado como um fator condicionante da saída de pobreza⁷, pois estimula, por meio de sua atuação e metodologia

⁷ Soares, Ricardo Brito; Barreto, Flávio Ataliba; Azevedo, Marcelo Teixeira. Condicionantes da saída da pobreza com microcrédito: o caso dos clientes do Crediamigo. Estudos Econômicos, São Paulo, v.41, n.1, p.119-142, 01 jan/mar. 2011. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0101-41612011000100005-8&script=scj_arttext>. Acesso em: 8 de febrero de 2012.

de concessão de crédito fácil, rápida e desburocratizada, a formalização e desenvolvimento de microempreendimentos situados em sua área de abrangência. Além desse estímulo oriundo da facilidade que os microempreendedores têm em conseguir o recurso necessário para a expansão e formalização de suas empresas, o Crediamigo também assessora os tomadores de crédito em todo o processo de desenvolvimento, desde a aplicação de recursos a conhecimentos gerenciais.

Artigo 3º, Parágrafo 4º: “O banco poderá prestar serviços de assessoria, consultoria e gerenciamento de atividades econômicas e financeiras, de políticas públicas, de previdência e de outras matérias relacionadas com sua área de atuação, diretamente ou mediante convênios e termos de parceria com outras entidades ou empresas”.

Por meio de suas parcerias institucionais (Vivacred, Instituto Nordeste de Cidadania – INEC, entre outros) que facilitam e auxiliam o Crediamigo na operacionalização do Programa em toda sua área de atuação (Região Nordeste, Norte de Minas Gerais, Norte do Espírito Santo, além das cidades de Brasília, Belo Horizonte e Rio de Janeiro) é possível desempenhar atividades que apoiam a missão do Crediamigo.

Além disso, o Crediamigo se integra nesta atuação por servir de catalisador do desenvolvimento e implantação de inovações em tecnologia social, lançando continuamente em sua rede de atendimento novos produtos, serviços e melhorias que atendem as expectativas dos clientes e, concomitantemente às necessidades de seus empreendimentos, o que favorece a ambas as partes envolvidas em todo o processo de concessão de crédito, desde o início ao encerramento.

No que se refere ao planejamento estratégico do Banco do Nordeste, das 6 orientações estratégicas que norteiam o Programa Estratégico 2012 – 2015, o Crediamigo está alinhado com 2, que são:

- Incremento das aplicações nos segmentos de mini, micro e pequeno portes, em conformidade com os Programas Sociais do Governo Federal: Brasil Sem Miséria e Programa Crescer;

- Fortalecimento do modelo de atendimento às MPES, de forma a planejar o crédito além de considerar os projetos estruturantes da Região;
- As demais orientações estratégicas do Programa Estratégico 2012 – 2015 são:
- Parceria com o BNDES com vistas à ampliação de crédito;
- Investimentos nas atividades industriais, de tecnologia, serviços e comércio exterior, com base no que preceitua o Programa Brasil Maior;
- Priorização de recursos para projetos de alta relevância e estruturantes, com capacidade de integrar empreendimentos de pequeno e médio porte, preferencialmente localizados nas áreas definidas na Política Nacional de Desenvolvimento Regional (PNDR);
- Alternativas de receitas para o banco de forma a compensar as perdas oriundas da tendência de queda da taxa SELIC.

6. Proposta inovadora

O Crediamigo utiliza metodologia baseada no relacionamento direto com os empreendedores, no local onde é executada a atividade econômica. Trata-se de crédito voltado para pessoas que trabalham por conta própria, empreendedores que atuam geralmente no setor informal da economia e, portanto, têm maior dificuldade em satisfazer as exigências da rede bancária comercial de garantias reais e de documentação.

O Programa considera que o atendimento ao tomador final dos recursos deve ser feito por assessores de crédito treinados para efetuar o levantamento socioeconômico e prestar orientação educativa sobre o planejamento do negócio, para definição das necessidades de crédito e de gestão voltadas para o desenvolvimento do empreendimento.

O empréstimo é liberado de uma só vez, em no máximo sete dias úteis após a solicitação e o valor, assim como as condições do crédito, são definidos após a avaliação da atividade e da capacidade de endividamento do tomador final dos recursos, em estreita interlocução com este.

O Programa concede o crédito de forma rápida e sem burocracia, principalmente por meio da metodologia de aval solidário, que consiste na união de um grupo de empreendedores, interessados em obter o crédito, assumindo a responsabilidade conjunta no pagamento das prestações, dispensando, com isso, as garantias tradicionais exigidas para concessão de empréstimos. Em um grupo solidário todos respondem pelo crédito, sendo cada empreendedor, ao mesmo tempo, tomador de crédito e avalista dos demais membros de seu grupo. É importante destacar que a escolha dos componentes do grupo é realizada pelos próprios empreendedores.

Vale ressaltar que mediante a utilização do aval solidário, o crédito passa também a ter um caráter social, em que esse mecanismo possibilita que pessoas que não poderiam ter acesso ao crédito, devido às limitações tradicionais impostas pelo sistema financeiro possam realizar financiamentos, além de fortalecer as cadeias produtivas locais, estimular a solidariedade, a formação de associações, o fomento de ações locais e o compromisso entre os participantes do grupo, o que implica dizer que o Crediamigo é reconhecido como fator condicionante para a saída da linha de pobreza por grande parte dos beneficiados pelo programa.

Todos os clientes do Crediamigo também possuem, no Banco do Nordeste, contas correntes individuais, sem cobrança de taxa de abertura e manutenção e com tarifas reduzidas para os demais serviços, facilitando o recebimento e a movimentação do crédito.

O programa está diretamente envolvido com o desenvolvimento social e econômico da Região em que está inserido e, portanto, considera de suma importância o esclarecimento a respeito de conhecimentos sobre investimentos, tomada de decisão e gerenciamento de negócios, para tornar os empreendimentos dos beneficiados sustentáveis e duradouros.

O contato com o tomador final dos recursos é mantido durante todo período de vigência do contrato, para acompanhamento e orientação, visando o seu melhor aproveitamento e aplicação, bem como o crescimento e sustentabilidade da atividade econômica.

Além disso, o Crediamigo ainda contribui com o desenvolvimento social destinando parte dos recursos obtidos com a venda do Seguro de Vida Crediamigo para as Obras Sociais desenvolvidas pelo Instituto Nordeste Cidadania – INEC, que desenvolve ações voltadas para a Educação, a Cultura e a Assessoria Social e Comunitária.

Como exemplos dessas ações, pode-se apresentar:

- Aprender a Empreender;
- Arte-Identidade;
- Campanha Natal Sem Fome dos Sonhos;
- Espaço Nordeste;
- Espaços de Leitura.

Além dos pontos acima apresentados, que se referem aos diferenciais do Crediamigo em comparação com outros programas de microcrédito, existe ainda outra observação importante que está relacionada com a eficiência do programa, validando seu papel como fator condicionante à saída da linha de pobreza por parte dos beneficiados, que são dados que representam essa saída.

Segundo Neri (2008)⁸, foi decidido utilizar três padrões de linhas de pobreza bastante empregadas no Brasil. A primeira, de meio salário mínimo (LP ½ SM), é utilizada como padrão internacional e como referência para alguns programas governamentais, onde 48,1% dos clientes⁹ cruzaram essa linha. A segunda, elaborada pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea) (LP Ipea), leva em consideração os padrões de vida diferenciados entre os estados, além do salário mínimo; 50% dos clientes a cruzaram. Por fim, 60,8% dos clientes do programa saíram da linha de pobreza especificada pela Fundação Getúlio Vargas (FGV) (LP FGV), onde são considerados aspectos de diferenciação entre padrões de vida por Região e necessidades nutricionais.

8 NERI, Marcelo (Org.). Microcrédito: O Mistério Nordestino e o Grameen Brasileiro. Rio de Janeiro: FGV, 2008. 375 p.

9 Contabilizados 196.692 clientes no primeiro momento, número que foi reduzido para 170.495. Foram excluídos todos os beneficiários do produto CrediAmigo Comunidade, voltado para o público de baixa renda, mas cuja metodologia de crédito não prevê visita individual a clientes e coleta de informações para mensuração da capacidade de pagamento.

Com base na acumulação de conhecimentos adquiridos, na troca de experiências com outras instituições, no sucesso dos programas de microcrédito do BNB, no apoio recebido do Governo Federal e de organismos internacionais e, principalmente, pelo importante papel de condutor do desenvolvimento econômico e social da Região Nordeste, o Crediamigo, por meio do Programa Crescer, foi incluído nas estratégias do Plano Brasil Sem Miséria, que busca retirar da extrema pobreza mais de 16 milhões de brasileiros até 2015. O Crescer, expansão do Programa Nacional de Microcrédito Produtivo e Orientado, foi lançado oficialmente em 24/08/11, com o objetivo de promover a inclusão bancária e possibilitar a geração de trabalho e renda e tem como foco o financiamento de atividades realizadas por microempreendedores populares, contribuindo para a erradicação da extrema pobreza, em sintonia com o Plano Brasil sem Miséria do governo federal.

- **Brasil Sem Miséria:** Programa de combate à pobreza que visa contribuir para a melhoria da qualidade de vida de pessoas desamparadas que não tiveram acesso a outros programas do Governo, como o Bolsa Família e, nem ao menos, a serviços essenciais, como: água, luz, educação, saúde e moradia.
- **Programa Crescer:** Programa que pretende facilitar o acesso ao crédito orientado para estimular a tomada de recursos de micro e pequenos empreendedores, facilitando assim a ampliação de pequenos negócios, incentivando a formalização e a geração de trabalho e renda. No Crescer os maiores bancos públicos brasileiros (Banco do Brasil, Caixa Econômica Federal, Banco do Nordeste do Brasil, entre outros.) concedem crédito em condições especiais com taxas de juros menores (que caiu de 60% para até 8% ao ano), redução da taxa de abertura de crédito e metas de empréstimos a serem atingidas por esses bancos, mantendo a principal característica do programa: orientação do crédito ao cliente.

Neste sentido, o Banco do Nordeste se alinha ao Governo Federal na parceria para expansão do Programa Crescer, em um projeto que contemple

as famílias beneficiárias do programa Bolsa Família, com geração de trabalho e renda, por meio de ações concretizadas na concessão de microcrédito produtivo e orientado.

Trata-se, portanto, de um projeto que objetiva subsidiar o Governo Federal no combate à pobreza e à redução das desigualdades sociais, contribuindo para alcançar a terceira dimensão do escopo do Programa Bolsa Família, ou seja, a necessidade de ações complementares ao Programa Bolsa Família, incluindo aí a geração de trabalho e renda.

Além do crédito, preveem-se ações de capacitação, acompanhamento dos clientes e comercialização, com a participação de diferentes instituições.

O projeto é de grande relevância socioeconômica, uma vez que colabora com o Governo Federal para que parte das 13 milhões de famílias beneficiárias do programa Bolsa Família possa encontrar a sua auto-sustentabilidade.

Linha e público da extrema pobreza

- Linha de extrema pobreza: renda familiar per capita de até R\$ 70 (US\$ 42).
- Acima da linha adotada nos Objetivos do Milênio/PNUD (US\$ 1.25);
- Valor de referência da extrema pobreza do Bolsa Família.

Público do Brasil Sem Miséria

São 16.2 milhões de pessoas em todo o país, distribuídas da seguinte forma¹⁰:

- 59% estão concentrados na Região Nordeste – 9.6 milhões de pessoas;
- Do total de brasileiros residentes no campo, um em cada quatro se encontra em extrema pobreza (25,5%);
- 51% têm até 19 anos de idade;
- 40% têm até 14 anos de idade;

10 Censo Demográfico 2010 (IBGE) – Domicílios particulares permanentes ocupados.

- 53% dos domicílios não estão ligados à rede geral de esgoto pluvial ou fossa séptica;
- 48% dos domicílios rurais em extrema pobreza não estão ligados à rede geral de distribuição de água e não têm poço ou nascente na propriedade;
- 71% são negros (pretos e pardos);
- 26% são analfabetos (15 anos ou mais).

O Governo pretende melhorar a sustentabilidade das operações de crédito e, deste modo, aumentar a capacidade de produção dos microempreendedores, gerando renda e mais emprego formal.

As ações do Governo Federal confirmam a importância do microcrédito para o desenvolvimento do país, especialmente da Região Nordeste. Com isso, atesta-se a relevância do Programa Crediamigo, que, com suas práticas e políticas inovadoras direcionadas, tornaram-se uma das principais ferramentas do Governo brasileiro para atingir seus objetivos com relação à geração de renda e desenvolvimento do Brasil e diminuição das desigualdades sociais.

O Crediamigo também conta com apoio da parceria do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), com vistas para ampliação de crédito e fortalecimento do modelo de atendimento aos micro e pequenos empreendedores.

Baseado nas ações do Governo Federal e do Banco do Nordeste, as orientações do Crediamigo para o ano de 2012, são:

- Aperfeiçoar as parcerias locais com o Bolsa Família e ampliar o papel do Crediamigo no Plano Brasil Sem Miséria;
- Destacar a atuação do Crediamigo no Crescer;
- Focar na fidelização dos clientes e fortalecer o processo de educação financeira e orientação empresarial dos clientes;
- Fortalecer as parceiras internas e externas;
- Priorizar o aumento da produtividade e redução de despesas;

- Facilitar o processo de desembolso e acesso à conta corrente;
- Simplificar o processo de concessão com uso de tecnologia;
- Disseminar a campanha inovar¹¹;
- Ampliar o leque de produtos ofertados aos clientes.

Ações de Capacitação junto aos beneficiários dos programas de transferência de renda do Governo Federal

À medida que os grupos de beneficiários do Bolsa Família passam a integrar o cadastro de clientes do Crediamigo, o Coordenador de unidade ou de posto deve repassar essas informações às entidades de capacitação municipais e estaduais, a fim de que se possa avaliar a possibilidade de iniciar cursos de capacitação nas comunidades, verificando o número de clientes, principais atividades e/ou outras informações que forem consideradas necessárias, para realizar a capacitação de acordo com o perfil apresentado pelos clientes.

Inserir essa população no contexto social e econômico pode também ser possível por meio da inclusão bancária, com oferta de produtos acessíveis, confiáveis e desenhados especificamente para esse público, com foco em diferentes atividades produtivas, objetivando a geração de trabalho e renda.

Orientação Empresarial e Ambiental

Além do acesso ao crédito, o Crediamigo proporciona a seus clientes inclusão e educação financeira, inclusão produtiva e orientação empresarial, levando aprendizado às populações de baixa renda, contribuindo para fortalecer e ampliar as suas atividades, aumentar suas fontes de renda e melhorar a qualidade de vida de suas famílias.

Por reconhecer as necessidades da clientela do Programa, que tem baixa escolaridade e poucos anos de estudo formal (65% possuem até 8 anos de estudo, destes 35% até 4 anos de estudo), sem acesso a oportunidades de

¹¹ Campanha de inovação que tem como objetivo principal o processo de melhoria contínua dos assessores.

capacitação profissional no mercado, por desconhecimento ou dificuldade em frequentar cursos (horário comercial, nível de conhecimento prévio exigido, etc.), o Crediamigo considera que a percepção do saber é uma ferramenta importante no desenvolvimento dos pequenos empreendimentos e dos empresários; e responsabiliza-se com isso em sua missão.

O Crediamigo visa melhorar a formação dos clientes de microcrédito para a gestão de seus negócios, assim como valorizar o esforço dos mesmos na geração de sua própria renda e na inserção de pessoas no mercado de trabalho. E, principalmente, busca estimular a auto-reflexão e a troca de experiências, como uma forma de realizar os próprios desejos e objetivos, melhorando o desempenho do empresário e a gestão dos seus negócios.

Considera também o conhecimento empresarial como diferencial no desenvolvimento dos microempresários e, para isso, realiza ações sistemáticas, de acesso universal, gratuitas e contínuas de orientação e capacitação para os seus clientes; tais como a formação da equipe de assessores de crédito em conteúdos de educação empresarial, para orientação na atividade produtiva do cliente e o estabelecimento de parcerias para oferta de cursos de capacitação.

Desde 2008, o Crediamigo tem atuado com nova sistemática de capacitação ao cliente, a Orientação Empresarial e Ambiental, onde procura ofertar conteúdos técnicos por meio de cartilhas de orientação e de fácil aplicabilidade, adequados ao tamanho e às características das atividades econômicas financiadas, contemplando informações que atendam à capacidade de compreensão dos clientes.

A Orientação busca qualificar a ação dos (as) empresários (as), por meio da troca de experiência e compartilhamento de boas práticas, com oportunidade de ajuda mútua para melhorar o gerenciamento competitivo dos empreendimentos e tem por premissas a cooperação construtiva; a conciliação de teoria e prática (experiência de vida do empresário); o atendimento de demandas coletivas; e o ajuste do conteúdo às necessidades de cada empresário (a).

Tais conteúdos buscam apresentar-se de forma coerente com o nível educacional encontrado, respeitando-se também a pouca disponibilidade de tempo, o que normalmente é um fator constante.

São desenvolvidos um conjunto de temáticas (uso consciente do crédito, estabelecimento de metas, planejamento de ações, incremento de vendas, melhoria na qualidade, cuidados ambientais, gestão de custos, controles da empresa, ação coletiva) que abordam conteúdo de interesse dos clientes, em linguagem adaptada, com personagens representativos e aplicada dentro da metodologia de crédito utilizada pelo Crediamigo, com material de apoio: cartilhas educativas, textos de apoio, exercícios complementares, jogos, programa de rádio.

Toda a equipe de assessores de crédito do Programa é treinada referente ao conteúdo das cartilhas e noções de educação voltada para o público adulto. A Orientação Empresarial e Ambiental é concedida de forma universal e gratuita para todos os clientes do Crediamigo.

Paralelamente à prestação da Orientação Empresarial, é concedida também à clientela do Crediamigo a metodologia do “Aprender a Empreender”, de autoria do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE.

É disponibilizada utilizando um método participativo, em sala de aula, baseado em dinâmicas, debates e exercícios práticos, que valorizam a experiência pessoal, a troca de experiência e a formação de uma rede de contatos entre os participantes.

A metodologia desenvolve a identificação do cliente com o conteúdo apresentado e facilita o processo de aprendizado, para tanto são debatidos os seguintes temas:

- Noções de Empreendedorismo;
- Organização da Microempresa;
- Gestão do Negócio;
- Qualidade no Atendimento.

7. Desenvolvimento do Crediamigo

O Banco do Nordeste se mostrou interessado no tema microcrédito devido à experiência desenvolvida em Bangladesh desde 1976, por meio do Grameen Bank, com resultados positivos surgindo já na década de 1980, como também às iniciativas semelhantes no Chile, Bolívia e Indonésia, repercutindo em todo o mundo (SOUZA, 2010)¹².

No Brasil, essas discussões eram lideradas por membros do Conselho da Comunidade Solidária, que, já em 1995, em parceria com o Instituto de Pesquisa Aplicada (Ipea) e a Cooperação Técnica Alemã (GTZ), realizaram estudos de implantação de propostas denominadas *Bancos do Povo*¹³, que foram fundamentais para subsidiar as várias iniciativas de microcrédito no país a partir de então, servindo, inclusive, de subsídio para formação do modelo de atuação adotado pelo Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico Social (BNDES).

Ao tomar conhecimento das experiências de microcrédito em regiões de condições semelhantes ao Nordeste brasileiro, o Banco do Nordeste decidiu replicá-la. Com o apoio do Banco Mundial (BIRD), que tinha interesse em financiar atividades da espécie onde pudesse acompanhar os resultados por meio de indicadores específicos e que servissem como referência no combate a pobreza.

Em uma reunião com o Banco Mundial, em Washington (EUA), o Banco do Nordeste iniciou negociações para implementar um programa de desenvolvimento local no Nordeste brasileiro, o qual previa ações de capacitação e financiamento. A proposta apresentada pelo banco àquela instituição continha um diagnóstico que contemplava os aspectos econômicos, sociais e ambientais. Foi o que se chamou de “o esforço do desenvolvimento”, o qual apontava o desenvolvimento local como a forma viável de favorecer os municípios menos dinâmicos e mais isolados.

12 Souza, Maria Celia Garcia Ferreira de. O Desenho do Programa Crediamigo do Banco do Nordeste: Inclusão Social e Mercado. Fortaleza: Banco do Nordeste do Brasil, 2010.

13 Bancos que, geralmente, são ligados a governos locais e funcionam sem supervisão de autoridade monetária.

O programa previa o apoio em áreas dos municípios selecionados com ações de capacitação e financiamento, uso de linhas de crédito já disponíveis, incluindo uma nova experiência em curso em vários países: o microcrédito. Nas palavras dos gestores da época, seria uma espécie de “Banco do Povo” virtual, dentro do Banco do Nordeste, além de instrumentos que viriam a complementar o atendimento às camadas mais distantes do crédito convencional (SOUZA, 2010)¹⁴.

Para tratar da concepção do programa de microcrédito em um processo de colaboração, em novembro de 1996, uma equipe do Banco Mundial veio à sede do Banco do Nordeste para um encontro de três dias, oportunidade em que foram apresentados detalhes das experiências desenvolvidas em outros países, promovendo-se então uma visita ao município de Tejuçuoca, no Ceará, para conhecimento e discussão da metodologia já adotada pelo Banco do Nordeste na organização e capacitação das comunidades para concepção de projetos empresariais.

Em 1997, o Banco do Nordeste, fundamentado nessas pesquisas de mercado e *benchmarkings* nos bancos latino-americanos e com base nas características do mercado brasileiro lançou em 1998 o Crediamigo, programa de microcrédito produtivo e orientado urbano.

As primeiras operações de microcrédito foram liberadas em novembro de 1997, na cidade de Fortaleza, por meio da unidade do Crediamigo Metro Montese, para dois grupos solidários compostos de quatro microempreendedores cada, com valores individuais de R\$ 600.00 (US\$ 308). Os integrantes do grupo exerciam atividades diversas, entre elas, pequenas manufaturas de calçados, venda de carne na feira, instalação de equipamentos de som em carros e comércio de materiais de embalagem.

A cerimônia de lançamento do Crediamigo teve lugar no terceiro pavimento da Agência 7 de Setembro do Banco do Nordeste, sendo transmitida via Internet, para as unidades do Banco, em especial, para as unidades-piloto em Fortaleza, São Luís, Aracaju e Itabuna, onde ocorreram eventos específicos

¹⁴ Ibid.

com várias autoridades presentes, que, na ocasião, deram depoimentos sobre a iniciativa do Banco de ingressar na área de política social por meio do microcrédito: “o Crediamigo é um instrumento para se fazer política social, o que é bem diferente de assistência social” (SOUZA, 2010)¹⁵.

Inicialmente, o programa ganhou o nome-fantasia Central de Microcrédito. Posteriormente o Banco do Nordeste criou a marca Crediamigo, hoje consolidada e conhecida como Programa Crediamigo do Banco do Nordeste. A escolha do nome foi influenciada pelo aspecto de solidariedade que permeia a metodologia do programa: “foi uma escolha adequada por conta da mecânica do programa, porque é solidário, então, Crediamigo tem a ver com amizade e tudo. Nesses anos, o Banco do Nordeste tem investido na consolidação da marca, e com certeza é uma marca forte que ajudou no sucesso do Crediamigo (SOUZA, 2010)¹⁶.

Hoje, o programa Crediamigo é responsável por, aproximadamente, 60% do mercado nacional de operações de microcrédito realizadas no Brasil.

Com sua marca de mais de 1 milhão de clientes ativos, o Crediamigo também ocupa o 2º lugar no *ranking* latino americano de programa de microcrédito.

8. Características dos parceiros estratégicos

Contribui para o êxito do Crediamigo o apoio dos colaboradores e parceiros, envolvidos diretamente com o resultado eficiente apresentado pelo Programa.

A seguir, serão apresentadas as principais parcerias, as quais permitem que um maior número de clientes possam ser beneficiados pelo Crediamigo, no que se refere a subsidiar as atividades do Programa.

¹⁵ Ibid.

¹⁶ Ibid.

Banco Mundial: Parceria de alto valor para o Programa, pois contribuiu para o desenvolvimento do Programa de Microcrédito do Banco do Nordeste desde sua implantação. Os recursos utilizados pelo Crediamigo até 2006 foram provenientes do Acordo de Empréstimo 4554-BR, firmado entre o Banco Mundial e o Banco do Nordeste.

Rede Acción: Rede internacional de cooperação mútua que congrega instituições de microcrédito e fornece assistência técnica ao Crediamigo.

Ministério do Trabalho e Emprego (MTE): É o órgão do Governo Federal responsável pelo Programa Nacional de Microcrédito Produtivo Orientado (PNMPO), que tem como objetivo incentivo à geração de trabalho e renda e a disponibilidade de recursos para o microcrédito.

Ministério do Desenvolvimento Social (MDS): visa desenvolver um projeto para contemplar as famílias beneficiárias do programa Bolsa Família com geração de trabalho e renda, por meio de ações concretizadas na concessão de microcrédito produtivo e orientado. Essa parceria resultou no projeto denominado Ações Complementares ao Programa Bolsa Família, que objetiva subsidiar o Governo Federal no combate à pobreza e à redução das desigualdades sociais, contribuindo para alcançar a terceira dimensão do escopo do Bolsa Família, ou seja, a necessidade de ações complementares ao Programa Bolsa Família, incluindo aí a geração de trabalho e renda.

Ministério do Desenvolvimento Indústria e Comércio Exterior (MDIC): A parceria com o Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior faz-se mediante a utilização de recursos para o custeamento de cursos de capacitação dos empreendedores (Aprender a Empreender), com metodologia do SEBRAE e distribuição de cartilhas de Orientação Empresarial e Ambiental (OEA).

Ministério das Cidades: Com o apoio do Ministério das Cidades de outros parceiros institucionais, dentre eles a Ashoka Empreendedores sociais, a ABCP – Associação Brasileira de Cimento Portland e o CEARAH Periferia, o Crediamigo participou da primeira fase do Programa Reforma Mais, no qual foram atendidos 332 clientes com a concessão de crédito direcionado para reformas, com assistência técnica.

Instituto Nordeste de Cidadania (INEC): É uma Organização da Sociedade Civil de Interesse Público – OSCIP que operacionaliza o Programa Crediamigo na Região Nordeste, norte de Minas Gerais, norte do Espírito Santo, além das cidades de Brasília e Belo Horizonte, e conta com uma equipe de, aproximadamente, 3.765 profissionais.

Referente à estrutura organizacional dos parceiros, podemos observar, conforme a Tabela N° 3, que os cargos são distribuídos de forma bem detalhada, o que facilita a compreensão da atividade a ser desempenhada por cada colaborador.

Ainda no que se refere à estrutura organizacional, pode ser observada a quantidade de colaboradores, dividido por cargo/função, na Tabela N° 3.

O Crediamigo vem fazendo sucesso além do esperado, conquistando, a cada ano, um número maior de colaboradores e, conseqüentemente, aumentando a necessidade de novas contratações para manter o padrão de qualidade dos serviços prestados.

A grande maioria dos colaboradores são jovens e entusiasmados. Sua principal motivação é o impacto que o seu trabalho causa na vida dos clientes.

Com base nessa ascensão, foi necessário, em 2009, o Crediamigo expandir a sua plataforma de atendimento aos clientes da Região Sudeste do

Tabela Nº 3: Estrutura Organizacional INEC

Estrutura de Pessoal - INEC	Cantidad de Colaboradores
Assessores de RH	12
Assistentes de RH	12
Assistentes	13
Assessores de RH - Júnior	6
Gerente de RH	1
Gerente Administrativo-Financeiro	1
Gerente de Projetos	1
Analista de RH	3
Jovens Aprendizizes	168
Assessores das Gerências de Microfinanças	53
Assessores Administrativos	994
Assessor Coordenador	425
Coordenador	7
Assessores Técnicos	27
Assessores Técnicos de Monitoração	10
Auxiliar de Serviços Gerais	3
Contínuo	1
Assessores de Crédito	2.028
Total	3.765

Fonte: Instituto Nordeste Cidadania – INEC (2012).

país, mais especificamente na cidade do Rio de Janeiro, em parceria com o VivaCred, OSCIP que já atuava na área de microfinanças há 13 anos.

Até o presente momento, o resultado da parceria tem sido além do esperado, fazendo com que o VivaCred conte com 47 assessores, que atuam nas Unidades localizadas no bairro da Glória e nas comunidades: Maré, Rocinha, Rio das Pedras e Zona Oeste da Capital e São Gonçalo.

Além do quadro de colaboradores do VivaCred apresentado na Tabela Nº 4, a estrutura organizacional também contava com um gerente de proyecto y tres auxiliares de servicios generales.

Tabela Nº 4: Estrutura de Pessoal - VivaCred

Estrutura de Personal - VivaCred	Qtde. de Colaboradores
Assessores Coordenadores	05
Assessores Administrativos	10
Assessores Técnicos	04
Assessor da Gerência de Microfinanças	01
Assessores de Crédito	21
Gerente de Projeto	01
Assessor de Recursos Humanos	01
Assessores Técnico Coordenador	01
Faxineiras	03
Total	47

Fonte: VivaCred (2012).

O resumo das principais parcerias que operacionalizam o Crediamigo pode ser acompanhado no Gráfico Nº 3, de acordo com a data em que foi firmada a parceria e com uma breve explicação sobre a função de cada OSCIP.

Gráfico Nº 3: Principais parcerias do Crediamigo

Além do exposto, as OSCIP são responsáveis pela prospecção dos negócios, desde o contato inicial, com o esclarecimento dos produtos, dúvidas e sugestões para a melhoria do empreendimento junto ao cliente até o acompanhamento pós-venda, onde é verificada a aplicabilidade dos conhecimentos adquiridos no decorrer do processo de concessão de crédito.

No início de 2012 as OSCIPs parceiras já contam com mais de 3800 colaboradores, que recebem treinamento específico, e os capacita para se relacionarem diretamente com o empreendedor e atender suas necessidades.

É de responsabilidade do Banco do Nordeste acompanhar, supervisionar e fiscalizar o cumprimento do termo de parceria, que regulamenta a operacionalização do Crediamigo pelo Instituto Nordeste Cidadania (INEC).

9. Benefícios diretos e indiretos

Conforme retratado anteriormente, o Crediamigo concede serviços financeiros simplificados, além de orientação empresarial a micro e pequenos empreendedores, pertencentes, em sua maioria, ao setor informal da economia.

Os empreendimentos pertencentes aos clientes do Crediamigo são, em geral, pequenas unidades econômicas e produtivas que nasceram como alternativa de fonte de renda para seus proprietários e familiares. São características gerais destes empreendimentos:

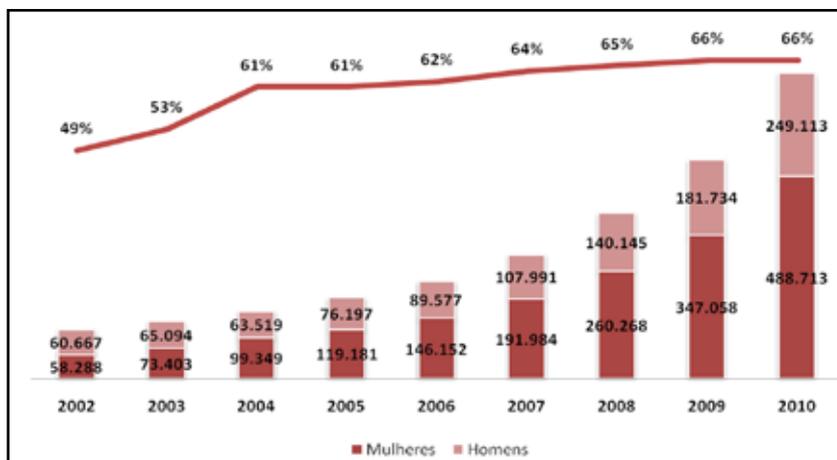
- Utilizar pequena quantidade de trabalhadores assalariados, pertencentes geralmente ao seu núcleo familiar;
- Dispor de um mínimo volume de capitais fixos;
- Apresentar ampla necessidade de aporte de capital de giro, para a devida manutenção e alavancagem dos seus empreendimentos;
- Não ter acesso ao mercado formal de crédito.

A seguir será delineado o perfil dos clientes do Programa, considerando-se: (1) a participação das mulheres no Programa; (2) a faixa etária e a escolaridade; (3) a renda familiar e (4) as principais atividades desenvolvidas.

Mulheres

Conforme o Gráfico N° 4, as mulheres representam 66% do total de clientes. Vale salientar que o incremento da participação das mulheres vem crescendo ao longo dos anos de forma natural, tendo em vista que nenhuma campanha foi realizada direcionada para esse público.

Gráfico N° 4: Relação entre homens e mulheres como clientes do Crediamigo

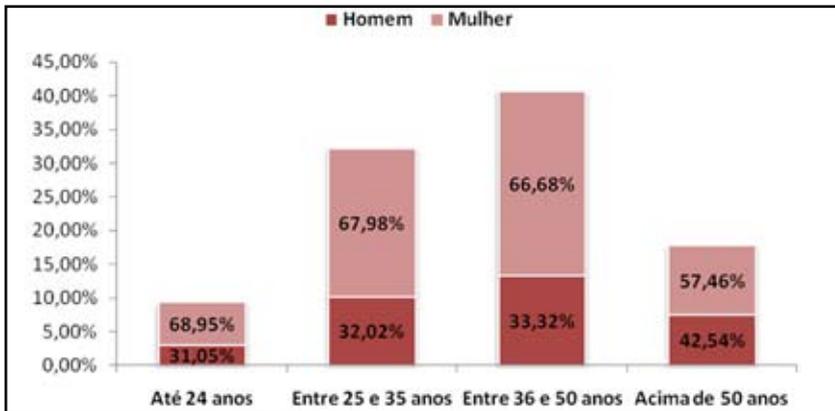


Fonte: Crediamigo (2010).

Faixa etária entre 36 – 50 anos

Representa mais de 40% e essa participação ainda é reforçada pelo público feminino, que se mostrou sempre acima da média de participação de 66%, conforme pode ser observado na representação gráfica exposta no Gráfico N° 5.

Gráfico Nº 5: Faixa etária de clientes do Crediamigo

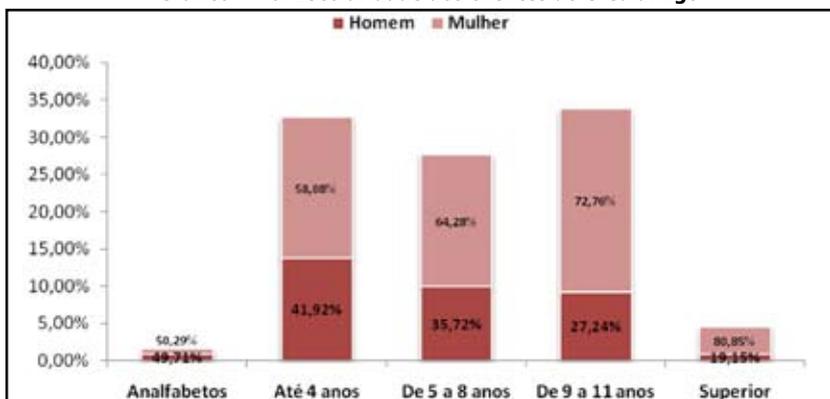


Fonte: Crediamigo (2010).

Escolaridade

Cerca de 32% dos clientes são analfabetos funcionais, ou seja, possuem menos de 4 anos de estudo. Os clientes do gênero feminino se destacam por apresentar um maior tempo de escolaridade, 70% das mulheres possuem acima de 5 anos de estudo, enquanto os homens registram 57% com o mesmo tempo de escolaridade. Conforme exposto no Gráfico Nº 6.

Gráfico Nº 6: Escolaridade dos clientes do Crediamigo

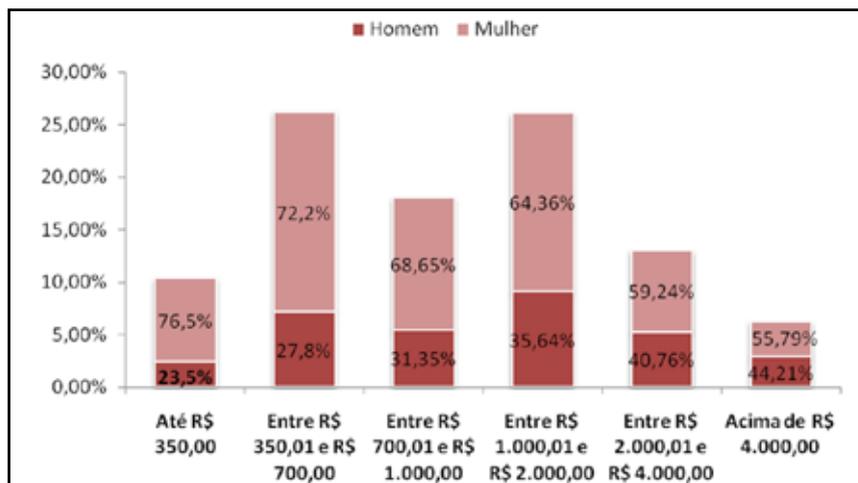


Fonte: Crediamigo (2010).

Renda Familiar

Acerca da renda familiar, salienta-se que 54% dos clientes se enquadram na faixa de renda abaixo de R\$ 1,000 (US\$ 568). A concentração maior, por sua vez, fica relacionada às mulheres (58%). O Gráfico N° 7 apresenta com mais detalhes a informação aqui exposta.

Gráfico N° 7: Renda familiar dos clientes do Crediamigo



Fonte: Crediamigo (2010).

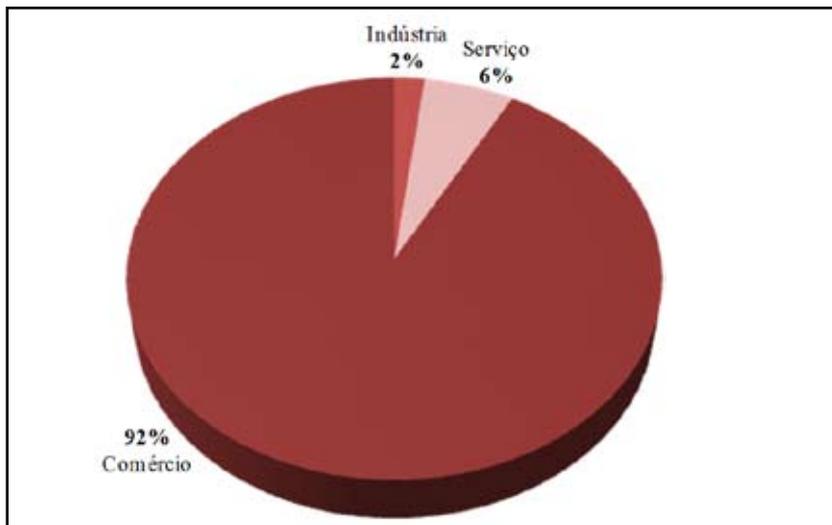
Uma das formas que o Crediamigo encontrou para conseguir atingir e atrair o seu público alvo foi por meio da caracterização de seus produtos e serviços, distintos e bem orientados para o perfil menos favorecido pelas instituições financeiras tradicionais. As principais atribuições do microcrédito levam em consideração a tecnologia de funcionamento e operacionalização dos serviços, tendo como principais características:

- Tratamento personalizado, com trâmites ágeis, oportunos e atendimento ao cliente no seu próprio empreendimento;
- Fácil acesso ao crédito e acompanhamento empresarial integrado durante a vigência do empréstimo;

- Condições de empréstimos, em tempos de valor, prazo e garantias adequadas ao tamanho do negócio, ao tipo de atividade, à necessidade de crédito e à capacidade de pagamento;
- Utilização da metodologia dos “Grupos Solidários”, como garantia do retorno dos créditos, cujos membros mantêm relacionamento e interação, assumindo garantia de que o devedor pagará o débito;
- Utilização de taxa de mercado com vista a assegurada auto-sustentabilidade do programa; e,
- Paralelamente ao crédito, são oferecidos serviços complementares, como capacitação técnica e gerencial do cliente, contribuindo para a sustentabilidade de seu empreendimento.

Pode-se verificar que quase a totalidade dos clientes do Crediamigo (92%) atuam no setor do comércio.

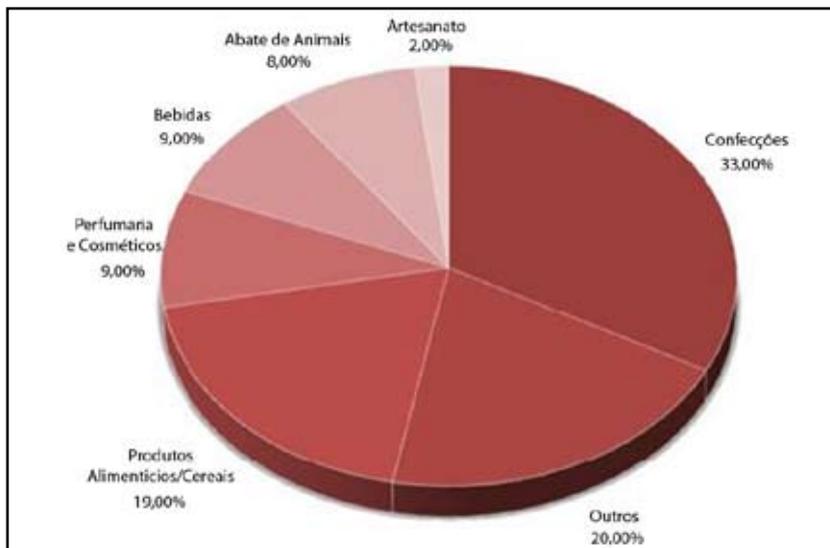
Gráfico Nº 8: Setor de atividade



Fonte: Crediamigo (2010).

As atividades econômicas com maior representatividade dentre as desenvolvidas pelos clientes do Crediamigo, em relação às atividades totais existentes são: confecções (33%), produtos alimentícios e cereais (19%), bebidas (9%), perfumaria e cosméticos (9%) e abate de animais (8%) e artesanato (2%), conforme distribuição constante no gráfico a seguir:

Gráfico Nº 9: Principais Atividades



Fonte: Crediamigo (2010).

No aspecto quantitativo, o Crediamigo, conforme apresentando anteriormente, passa por um crescente aumento da quantidade de clientes, conquistando ao final de 2011 a importante marca histórica de 1.046.062 clientes ativos.

10. Impacto e benefícios esperados

O Crediamigo facilita o acesso ao crédito a milhares de empreendedores que desenvolvem atividades relacionadas à produção, à comercialização de bens e à prestação de serviços.

Além do acesso ao crédito, o Crediamigo proporciona a seus clientes inclusão produtiva, educação bancária e assessoria empresarial, levando serviços e aprendizado às populações de baixa renda e contribuindo para o desenvolvimento do setor microempresarial do Nordeste.

Por meio de cruzamento da base de clientes de 2009 com o cadastro de beneficiários do programa de renda mínima que atinge 12 milhões de famílias pobres no Brasil (Bolsa Família), verificou-se que cerca de 30% dos clientes são também beneficiários do programa de renda mínima. Segundo pesquisa divulgada em 2008, pela Fundação Getúlio Vargas – FGV¹⁷, entre o primeiro e o último empréstimo, o crescimento de faturamento e de lucro dos clientes do Crediamigo é de 35% e estão 27% acima de outras atividades com atributos similares nas grandes metrópoles nordestinas do Brasil. As taxas de consumo familiar aumentaram na ordem de 15% e há redução da dependência de outras fontes de rendas, sem que haja subsídio implícito ou explícito na operação de crédito.

Existem evidências, segundo levantamento acima citado, de que dos clientes atendidos pelo Crediamigo, aqueles que se situavam abaixo da linha da pobreza, 60,8% saíram desta condição de miserabilidade. Segundo o estudo, a probabilidade de um cliente ultrapassar as linhas de pobreza aumenta consideravelmente a cada 6 meses, quando ele se mantém como cliente ativo. Os clientes com mais de 5 anos no Programa têm uma probabilidade maior de deixar essa situação, sendo que essa probabilidade varia de 35.7% a 40.7% em relação aos clientes novatos.

Em outra pesquisa externa, realizada pela instituição FINCA Internacional em 2008, apresentou evidências de que o Crediamigo facilitou o acesso ao crédito para o público atendido. Esse trabalho foi executado com metodologia própria, denominada FINCA Client Assessment Tool (FCAT), tendo sido aplicados questionários junto a 325 clientes do Crediamigo em 10 municípios dos estados do Maranhão e do Piauí e concluiu que o Crediamigo é a principal via de acesso ao sistema financeiro de seus clientes: apenas 17.86% dos clientes de subsistência e 20.37% dos clientes de acumulação disseram que tinham, ao menos, acesso ao crédito antes de ingressarem no Crediamigo.

¹⁷ Disponível em: http://www3.fgv.br/ibrecps/crediamigo_eng/index.htm

Destaca-se ainda a criação, em 2005, do produto Crediamigo Comunidade, destinado a atender a parcela da população mais carente, inclusive aqueles que querem iniciar seu próprio negócio, possibilidade esta, não permitida para as demais linhas de crédito do Programa. Esse produto, atualmente com 67.6 mil Clientes Ativos, baseia-se na metodologia dos Village Banks e tem viabilizado a chegada do Crediamigo a áreas e nichos populacionais que não eram abrangidos pelo Programa, antes da implantação do Crediamigo Comunidade.

A partir dos serviços financeiros oferecidos pelo Crediamigo, espera-se, no longo prazo, os seguintes impactos e benefícios:

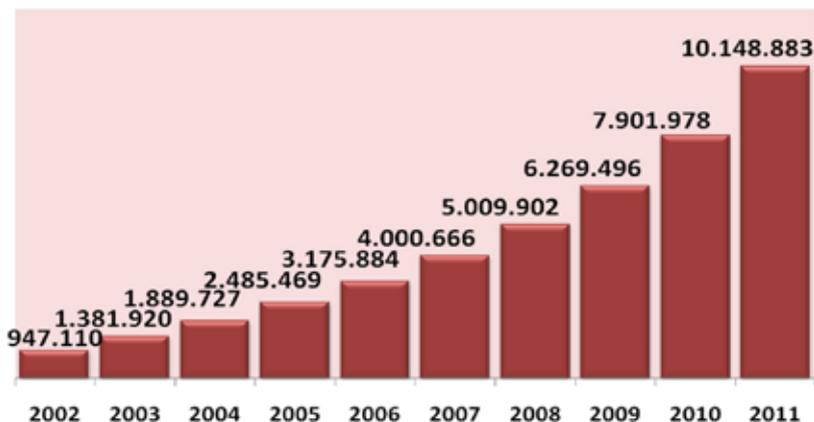
- Contribuir para a redução da pobreza em sua área de atuação;
- Aumentar a renda da população atendida;
- Viabilizar o atendimento dos mais pobres;
- Atender a todos os municípios da Região Nordeste do Brasil;
- Credenciar-se como uma ação complementar ao Programa Bolsa Família, do governo federal brasileiro;
- Levar a experiência do Crediamigo para todas as regiões do Brasil;
- Firmar parcerias com entidades públicas e privadas, notadamente com governos estaduais e municipais;
- Atingir a marca de 2,5 milhões de Clientes Ativos em sua carteira até 2015.

11. Resultados

Desde sua criação, o Crediamigo vem incrementando os resultados de atendimento, assessoria, diversificação, satisfação e qualidade de seus produtos e serviços. A seguir pode-se observar os resultados referentes ao ano de 2011 em comparação com outros anos.

Os próximos gráficos apresentam dados referentes às contratações nos períodos entre 2002 e 2011. O Gráfico N° 10 demonstra a quantidade acumulada de operações realizadas pelo Crediamigo, ano a ano.

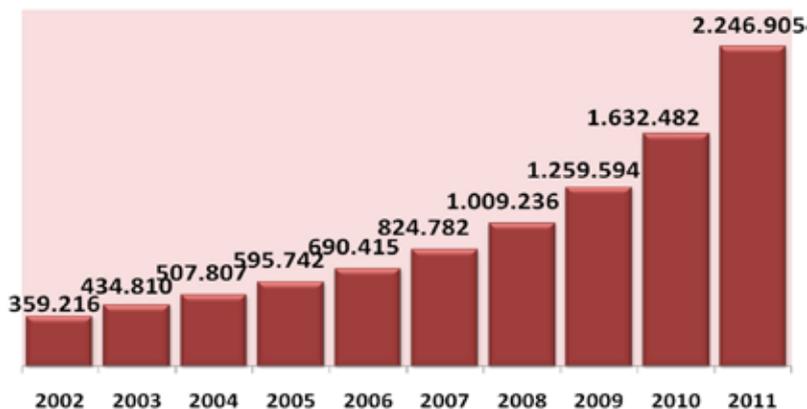
Gráfico Nº 10: Quantidade acumulada de operações realizadas



Fonte: Crediamigo (2011).

Já o Gráfico Nº 11 representa a quantidade de operações realizadas durante cada ano, entre 2005 a 2011, pelo Crediamigo.

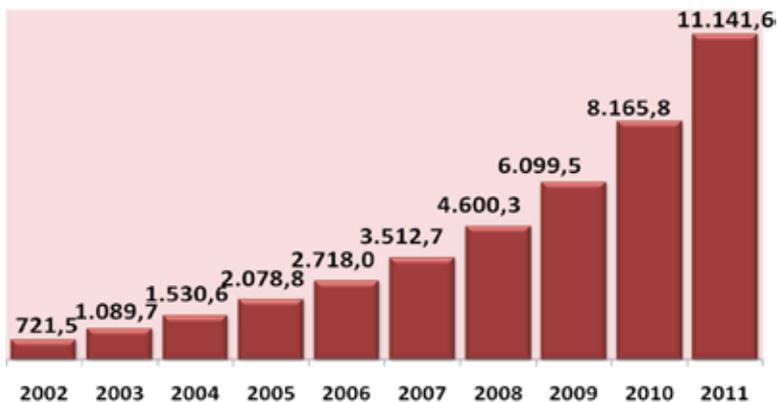
Gráfico Nº 11: Quantidade de Operações no Ano



Fonte: Crediamigo (2011).

O Gráfico N° 12, por sua vez, apresenta os valores desembolsados acumulados, durante os anos de 2005 a 2011.

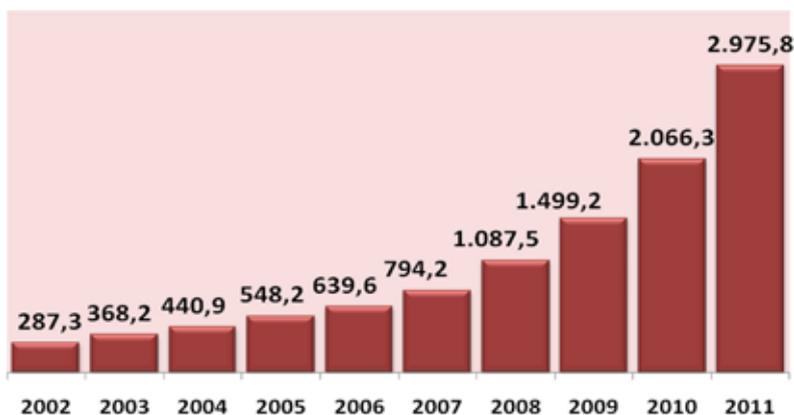
Gráfico N° 12: Valores Desembolsados Acumulados (R\$ milhões)



Fonte: Crediamigo (2011).

O Gráfico N° 13 representa os valores desembolsados a cada ano, entre 2005 a 2011.

Gráfico N° 13: Valores Desembolsados no Ano (R\$ milhões)



Fonte: Crediamigo (2011).

Como pode ser observado, o Crediamigo vem apresentando um crescimento contínuo em termos de expansão de mercado, o que pode ser confirmado pelo resultado de clientes ativos em 2011, onde o previsto foi a conquista de 1 milhão de clientes e o realizado foram 1.046.062 clientes ativos, representando um aumento de 42% em relação a 2010. Essa marca equivale a uma participação de 26.5% no mercado de microfinanças, estimado em 3'939,231.

No ano de 2011, os desembolsos globais do Programa Crediamigo chegaram a R\$ 2'975,860 milhões (US\$ 1'778,225.28), com um aumento de 44% em relação ao ano de 2010. Esses números são frutos do aumento da produtividade e do valor médio ativo por cliente, que cresceu 8,7% em relação ao mesmo período do ano anterior, passando de R\$ 1,006.54 (US\$ 602) (dezembro de 2010) para R\$ 1,094.47 (US\$***) (dezembro de 2011).

A inadimplência é inversamente proporcional à taxa de crescimento, como foi observado no Gráfico N° 1 (Introdução), que caiu de 2,09% em 2002 para 0,81% em 2011 (atraso de 1 a 90 dias sobre a carteira total), situando-se entre as mais baixas do setor em 2011. Tal fato deve-se a tecnologia de microcrédito orientado, onde são realizadas análises da capacidade de pagamento além da nova metodologia de concessão de crédito, que tem grande parcela de participação na diminuição da inadimplência.

Com isso, podemos concluir que o modelo adotado pelo programa é sustentável, de modo que contribui com o desenvolvimento socioeconômico do país, assim como da Região em que está inserido. O Crediamigo, como mostram os resultados, vem obtendo sucesso crescente desde a sua existência e tem se tornado referência no país e com grandes possibilidades de crescimento constante.

12. Lições aprendidas

Desde sua criação, o Programa Crediamigo do Banco do Nordeste entende que parte do seu êxito é devido às suas características operacionais, sustentabilidade, retorno privado, emancipação da pobreza, foco e retorno das

mulheres e o fato de ocupar mais de 60% do mercado brasileiro de microcrédito, atribuindo-lhe destaque nacional.

Considera-se que a avaliação das ações é de suma importância ao sucesso e continuidade da parceria, devendo-se manter sua continuidade. As ações e os resultados do projeto são discutidos periodicamente com a equipe responsável (Banco do Nordeste, Crediamigo, Agroamigo, Governos) para nivelar informações, avaliar os resultados, recomendar alterações e ajustes que forem considerados necessários. Esses ajustes são sistematicamente repassados e discutidos com a Coordenação Nacional do Programa Bolsa Família do MDS e demais parceiros, acompanhando a evolução dos clientes oriundos de famílias beneficiárias do Bolsa Família. Com isso, obtêm-se informações que possibilitam o aprimoramento desta proposta metodológica para expansão do projeto em outros municípios, além de subsidiar o Governo Federal nas discussões e formulações de políticas públicas direcionadas às famílias mais carentes do país. Enfim, elaborar políticas públicas para redução da pobreza no país.

Dentre as ações implementadas em parceria com outros Programas Sociais do Governo Federal, identificou-se também dois elementos como lições aprendidas: a parceria em si com o Governo e, principalmente, a mobilização contínua de todos os envolvidos.

13. Conclusões

Fomentar o desenvolvimento da Região Nordeste, com suas oportunidades, potencialidades e recursos tem sido um constante desafio para o Banco do Nordeste, que ao longo de seus 60 anos de existência, tem mudado a realidade da Região e de seus habitantes.

Entretanto, as necessidades do Nordeste e de sua população ensejam um esforço permanente para reduzir os desequilíbrios e as desigualdades econômicas e sociais que ainda persistem entre as macrorregiões brasileiras.

Combater a pobreza, criando oportunidades de ocupação e renda para essa população tem sido uma das ações constantes do Banco do Nordeste. Dentre as demais, pode-se destacar a criação de seu Programa de Microcrédito Urbano que tem possibilitado a inclusão social e econômica a milhares de nordestinos.

O Crediamigo tem participação em toda área de atuação do Banco, com metodologia específica, incluindo a rede de assessores que trabalha diretamente com os clientes em suas próprias comunidades, o aval solidário e o crédito direcionado à atividade produtiva. As operações são acompanhadas, monitoradas e rigorosamente controladas pelo departamento especializado do Banco do Nordeste.

Os formuladores de Políticas Públicas nos mais diferentes Governos e ou países têm no microcrédito um forte instrumento de combate à pobreza, que pode também ser utilizado como ação complementar a outros tipos de políticas sociais.

Para Souza (2010)¹⁸, com a experiência do Programa Crediamigo, o Banco do Nordeste quebrou alguns paradigmas até então tido como verdade absoluta:

- “Um banco público não tem eficiência para atingir a escada de um processo de crédito de curtíssimo prazo” (7dias). O Banco do Nordeste mostrou que os defensores dessa afirmação, tida antes como verdade absoluta, estavam equivocados. É notório que a experiência do Crediamigo evidenciou o domínio sobre a tecnologia de microfinanças, realizando ao longo dos anos operações de modo sustentável, que o consolidou como maior experiência do setor na América do Sul, tendo atendido mais de 1 milhão de clientes atualmente.
- “Um banco convencional espera o cliente chegar a sua agência e decidir se vai realizar o empréstimo, escolhe a quem financiar e, a partir da análise de viabilidade econômico-financeira, exige contrapartida de

¹⁸ Souza, Maria Celia Garcia Ferreira de. O Desenho do Programa Crediamigo do Banco do Nordeste: Inclusão Social e Mercado. Fortaleza: Banco do Nordeste do Brasil, 2010.

recursos próprios como garantia”. Com a metodologia implementada pelo Crediamigo, o Banco do Nordeste comprovou que é possível fazer diferente, deslocando-se até o cliente, com um processo de crédito que prevê acompanhamento antes, durante e depois do crédito por meio da figura do assessor de crédito;

- “O público de baixa renda não costuma pagar empréstimos e os compromissos financeiros”. A baixa inadimplência do Crediamigo (representado no **Gráfico N° 1**) mostra que o público dá extremo valor ao seu crédito e ao fato de seu nome constar em lista restritiva. O acesso ao crédito é tão importante, que as pessoas de baixa renda fazem questão de honrar o compromisso assumido, tanto pela expectativa de desenvolver negócios, como também pelo compromisso moral assumido perante o grupo solidário.
- “O público de baixa renda não pode pagar juros de mercado, razão pela qual precisa ser atendido com empréstimos subsidiados”. A experiência do Crediamigo demonstrou que essa premissa não se confirmou na prática. Na realidade, o público desse segmento possui condição de obter crédito a juros de mercado, desde que o produto seja desenhado de forma adequada às suas necessidades. Ademais, alto índice de adimplência comprova que suas atividades são bem-sucedidas e competitivas, possibilitando obtenção de receitas para pagar as dívidas e gerar excedentes utilizados no aumento do nível de qualidade de vida das famílias.

Desta forma, o Programa Crediamigo demonstrou ser uma política de crédito transformadora, que procura trazer soluções considerando a potencialidade do cliente e o desenvolvimento dos negócios por meio do acesso ao crédito, além de inovadora e descentralizadora.

Inovadora pelo fato de ser a iniciativa de um banco oficial promover acesso ao crédito a empreendedores informais e descentralizadora porque os recursos da instituição pública de desenvolvimento ficaram disponíveis não apenas aos clientes formalizados, com capacidade de comprovar aporte de

ativos (garantias reais) por meio da documentação específica, mas também para aqueles que ficam à margem do sistema financeiro tradicional por não possuírem ativos, e até mesmo para aqueles que detêm posse, mas não podem comprovar o domínio sobre os bens.

Finalmente, os resultados apresentados neste documento mostram o sucesso do Crediamigo, maior programa de Microcrédito Produtivo e Orientado do Brasil, detentor de mais de 60% das operações de microcrédito do País. Com isso, atesta-se que um programa de microcrédito de êxito é aquele que também demonstra autossuficiência, baixa inadimplência e não onera os cofres públicos, características todas pertencentes ao Crediamigo.

14. Recomendações para replicação em outras instituições

O Programa de Microcrédito do Banco do Nordeste do Brasil Crediamigo configura-se como uma experiência de sucesso, factível de replicar em outras instituições para reduzir as desigualdades sociais, por meio da concessão de microcrédito produtivo e orientado de forma sustentável.

Para que tenha êxito nessa modalidade de crédito, é necessário que se busque experiências junto a outras instituições nacionais e internacionais que atuam no setor, por meio de intercâmbios e parcerias no sentido, de haver mútua cooperação.

São essenciais investimentos em tecnologia, treinamentos relacionados à área de microfinanças, promoção de fóruns permanentes de discussão e eventos, com o objetivo trocar experiências e novas tecnologias/metodologias na concessão de microcrédito produtivo orientado.

É fundamental também que haja incentivo a pesquisas acadêmicas, produção de artigos, monografias, dissertações e teses relacionadas à temática do microcrédito, pois permitirá uma constante renovação e ampliação dos conhecimentos.

Ressalta-se, ainda, que as pessoas de baixa renda têm outras necessidades além do crédito produtivo, tais como: recursos para atender as necessidades saúde, educação, segurança, moradia, lazer.

Além disso, existe demanda dessas pessoas por serviços financeiros de seguros, previdência, poupança, conta-corrente, cartão de crédito.

Neste sentido, a replicação de métodos e políticas aplicadas pelo Banco do Nordeste é plenamente factível, uma vez que vários outros órgãos do Governo Federal e entidades parceiras (Poder Público Municipal, EMATER, Coordenação local do Cadastro Único e Programa Bolsa Família) já o fazem. A convergência das políticas públicas possui primordialmente caráter otimizador das ações do poder público.

O Banco do Nordeste se utiliza da base de dados de outro Programa Social, no caso o programa Bolsa Família e lhe agrega valor, atuando na concessão de microcrédito produtivo e orientado. Podemos citar também que outros Programas Sociais complementam mutuamente seus trabalhos, afluindo para uma correnteza que objetiva o crescimento econômico e social das famílias beneficiadas, como, por exemplo, o PROUNI, PRONATEC e Empreendedor Informal. O Banco do Nordeste se alinha ao Governo Federal na parceria para expansão do Programa Crescer, em um projeto de ações concretas.

Desta forma, a atuação, políticas e parcerias do Banco do Nordeste, à exemplo do Crediamigo, reveste-se de grande relevância social e econômica, uma vez que tenta colaborar continuamente com o Governo Federal para que parte das 13 milhões de famílias beneficiárias do programa Bolsa Família possa encontrar, enfim, sua auto-sustentabilidade.



IV.
LÍNEA DE PRÉSTAMO
HIPOTECARIO
CIUDAD SOCIAL

BANCO CIUDAD DE BUENOS AIRES,
ARGENTINA

IV. LÍNEA DE PRÉSTAMO HIPOTECARIO CIUDAD SOCIAL

1. Acerca del Banco Ciudad de Buenos Aires

El Banco Ciudad nació con el nombre de Monte de Piedad el 23 de mayo de 1878 con el objetivo de combatir la usura mediante préstamos de dinero sobre objetos diversos a un interés menor que el de plaza, orientado a actuar sobre las diferencias sociales. Ese objetivo fundacional de “...servir a la clase proletaria, que es precisamente la que más necesita aprovechar de los beneficios de esta institución...”, según se lee en el libro de actas del Consejo de Administración correspondiente a la reunión del 10 de junio de 1878.

A partir de la década de 1940, el crédito social de empeño comenzaba a ser una herramienta limitada en un país que se modernizaba, crecía y elevaba a sus habitantes a la categoría de ciudadanos. En efecto, el por entonces Banco Municipal debió asumir funciones más amplias requiriendo mayor cantidad de puntos (o bocas) de recaudación y un contacto más cercano con las necesidades de los nuevos actores sociales urbanos.

Desde fines de la década de 1990 se encaró un proceso de estabilización patrimonial, informatización y procura de asistir al sector privado menos concentrado y más necesitado de servicios bancarios en la ciudad. A partir de este proceso de saneamiento y modernización de los últimos años, el

banco retomó el rol social que se fue afirmando a lo largo de su trayectoria institucional, brindando en la actualidad servicios financieros universales, baratos y de calidad a trabajadores, profesionales, jubilados y pequeños empresarios de nuestra región.

Actualmente, el Banco Ciudad tiene un alcance regional, desarrolla sus operaciones a través de sus 46 sucursales ubicadas en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y sus 13 sucursales distribuidas en diferentes partidos (zonas) del Gran Buenos Aires.

**Cuadro Nº 1: Estado de resultados
(en millones de dólares)**

	2010	2011 (Estimado)
Resultados antes de impuesto a las ganancias	188.21	187.34
Resultado neto	188.21	141.45
Patrimonio neto	514.76	666.66

Tipo de cambio mensual promedio a Enero 2012 = 4,32 \$/US\$.

**Cuadro Nº 2: Participación de mercado del Banco Ciudad
a nivel nacional, (diciembre 2011)**

Línea	(%)
Adelantos	3,19
Documentos	3,20
Hipotecarios	12,51
Prendarios	1,72
Personales	4,21
Tarjetas de Crédito	1,13
Otros	4,20
Empresas	3,37
Individuos	4,68
Total	4,02

**Cuadro N° 3: Stock de préstamos,
Diciembre 2011
(en millones de dólares)**

Tipo de cartera	Monto
Cartera Individuos	1,373.4
Cartera Grandes Empresas	1,373.4
Cartera Pymes	220.5
Cartera Pignoraticia	22.9

Tipo de cambio mensual promedio a Enero 2012: 4,32 \$/US\$.

**Cuadro N° 4: Participación del mercado del
Banco Ciudad en su zona de influencia.
Diciembre 2011**

Línea	%
Individuos	10.97
Empresas	4.79
Total	7.15

En 2010, el Banco Ciudad realizaba, en promedio, el 22% de las hipotecas registradas en la ciudad de Buenos Aires.

En la actualidad ocupa el segundo lugar en el ranking de préstamos hipotecarios de Argentina, compitiendo con bancos que operan a nivel nacional mientras que las operaciones del Banco Ciudad se circunscriben a la Región Metropolitana de la ciudad de Buenos Aires.

2. Contexto del mercado de la vivienda en Argentina

El fuerte crecimiento económico que han experimentado los países en desarrollo en los últimos años no ha evitado que gran parte de la población continúe siendo excluida del mercado formal de crédito. En ningún sector es más evidente este fracaso que en el de la vivienda. En Latinoamérica al aproximadamente 65% de la población no accede a los mercados formales para comprar, construir, vender o mejorar su vivienda o para usarla como garantía a fin de obtener crédito.

Sin acceso a los mercados de crédito formales, las familias de bajos ingresos relegadas al sector informal de la vivienda deben construir sus casas a lo largo de períodos sumamente prolongados, pagando a medida que lo hacen y, a menudo, los resultados de este proceso son los problemas de salud, el hacinamiento y la vulnerabilidad.

Si bien la mayoría de los habitantes de la región cuenta con alguna suerte de techo, en materia de vivienda hay un enorme déficit cualitativo y cuantitativo. En los países con un bajo ingreso más de la mitad de la población vive en estructuras deficientes, más de 20 millones de núcleos familiares comparten la vivienda y 30 millones habitan en casas inadecuadas¹.

En Argentina, la situación no es muy diferente a la que experimentan otros países en desarrollo. El acceso al crédito por parte de los sectores de menores recursos es limitado. Algunas de las razones que explican este fenómeno son: la existencia de un sistema financiero subdesarrollado, el aumento del valor de los inmuebles observado en los últimos años, y el alto grado de informalidad de la economía.

Una medida frecuentemente utilizada para medir el tamaño del sistema financiero es el ratio préstamos al sector privado con respecto al Producto Bruto Interno (PBI) del país. El siguiente cuadro muestra el grado de subdesarrollo del sistema financiero argentino en comparación con otros países desarrollados.

1 Eduardo Rojas, Morgan Doyle, Steven Wilson y Michael Jacobs. 2006. Oportunidades para la mayoría. Capítulo 6. BID.

**Cuadro N° 5: Crédito interno al sector privado respecto del PBI,
Año 2010**

Línea	(%)
España	211,6
Estados Unidos	202,2
Japón	169,2
Italia	122,5
Chile	86,3
Brasil	57,0
Colombia	43,5
Bolivia	40,3
Paraguay	32,8
México	24,6
Perú	24,3
Uruguay	22,3
Argentina	14,6

Fuente: Banco Mundial.

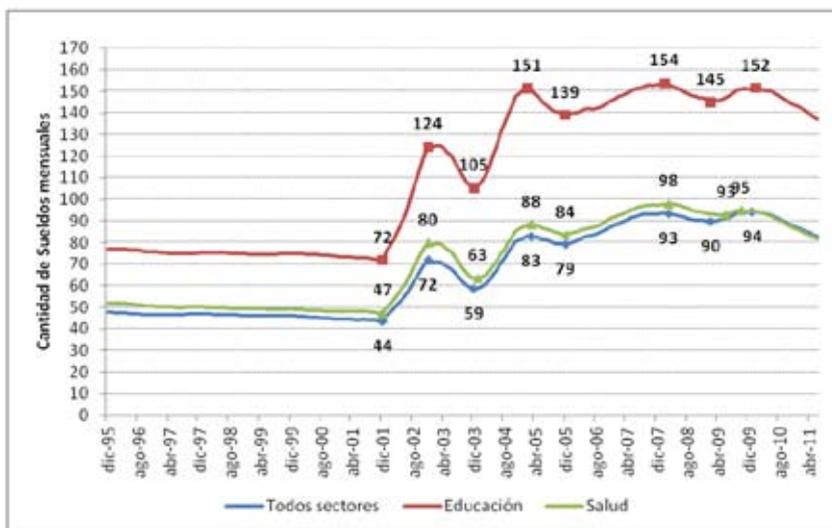
La principal consecuencia de este subdesarrollo del sistema es la dificultad de acceder al crédito por parte de los sectores de medios y bajos recursos a quienes les resulta prohibitivamente caro obtener un préstamo.

Otra consecuencia importante que el reducido tamaño del sistema financiero produce, es que se observe la compra de un inmueble como una inversión de bajo riesgo, cuando un sistema financiero desarrollado puede ofrecer instrumentos de inversión o de ahorro más prácticos y convenientes a un riesgo semejante.

Por otro lado, el crecimiento del valor de los inmuebles observado en los últimos años ha aumentado el ingreso mínimo requerido para calificar para un crédito hipotecario, relegando a una mayor cantidad de personas del acceso al crédito.

De la misma manera, el aumento del valor de los inmuebles ha generado que resulte dificultoso adquirir una vivienda incluso mediante recursos propios. A pesar del fuerte incremento de los salarios en términos reales durante los últimos años, el ratio salario/precios del inmueble ha disminuido. Es decir, que la cantidad de salarios necesarios para adquirir un inmueble se ha incrementado con el correr de los años, o dicho de otra forma la capacidad de compra inmobiliaria ha disminuido.

Figura Nº 1:
Salarios mensuales necesarios para adquirir vivienda usada
-por sector de actividad- promedio móvil 12 meses



Fuente: Elaboración propia en base a datos del CEDEM, UADE y Ministerio del Trabajo.

A estas razones debemos agregar que el alto grado de informalidad de la economía argentina, especialmente presente en los sectores de menores recursos, imposibilita a dicho sector a cumplir con los requisitos necesarios para acceder a un crédito en el mercado formal, viéndose obligados a financiarse por medio de familiares o amigos (quienes no siempre disponen de los recursos necesarios) o a través de otros prestamistas que resultan más caros.

Cabe destacar que en el mercado inmobiliario local, son muy pocas las operaciones inmobiliarias que se efectúan con financiamiento procedente de un crédito hipotecario (Cuadro N° 6).

Cuadro N° 6: Porcentaje de Hipotecas Totales sobre el Total de Escrituras en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires

Año	%
2008	8,68
2009	5,69
2010	6,79
2011	7,19

Fuente: Cia.org.ar.

El escaso financiamiento además tiene un impacto negativo no solo en el acceso a la vivienda por parte de una gran proporción de la población, sino también sobre la calidad de las viviendas a las que accede el segmento de menores ingresos.

Según estudios realizados utilizando la Encuesta Permanente de Hogares (EPH) correspondientes al 2010, el 25%² de las familias en la Argentina viven en viviendas que pueden ser consideradas precarias. En la ciudad de Ciudad Autónoma de Buenos Aires el porcentaje de familias que viven en viviendas consideradas precarias es del 13%.

Se consideran viviendas precarias aquellas que cumplen con al menos una de las siguientes condiciones:

- Piso interior de ladrillo suelto, tierra u otro.
- Techo de chapa de cartón o paja.
- No tienen baño dentro de la vivienda.
- No tiene agua dentro de la vivienda.
- Está ubicada cerca de un basural, zona inundable o villa.
- Tiene tres o más personas por dormitorio.

2 IDESA. 05/06/2011. "1 de cada 4 familias vive en viviendas precarias". www.idesa.org.

3. Objetivo del programa

Dado el contexto descrito previamente, el Préstamo Hipotecario Ciudad Social (PHS) surge con el principal y único objetivo de promover el acceso al crédito de los sectores de la población de escasos recursos para la adquisición de la primera vivienda.

4. Correspondencia entre el mandato social, objetivos del banco y el PHS

El Banco Ciudad cumple un rol social desde su fundación en 1878, hoy como entonces la política institucional está basada en la inclusión de actores y sectores sociales que se encuentran excluidos del mercado, brindándoles la oportunidad de acceder al crédito. El PHS está alineado con este objetivo de la institución y se adapta a la problemática actual facilitando el acceso al crédito hipotecario a un mayor número de personas que hoy se encuentran impedidas de adquirir una vivienda digna.

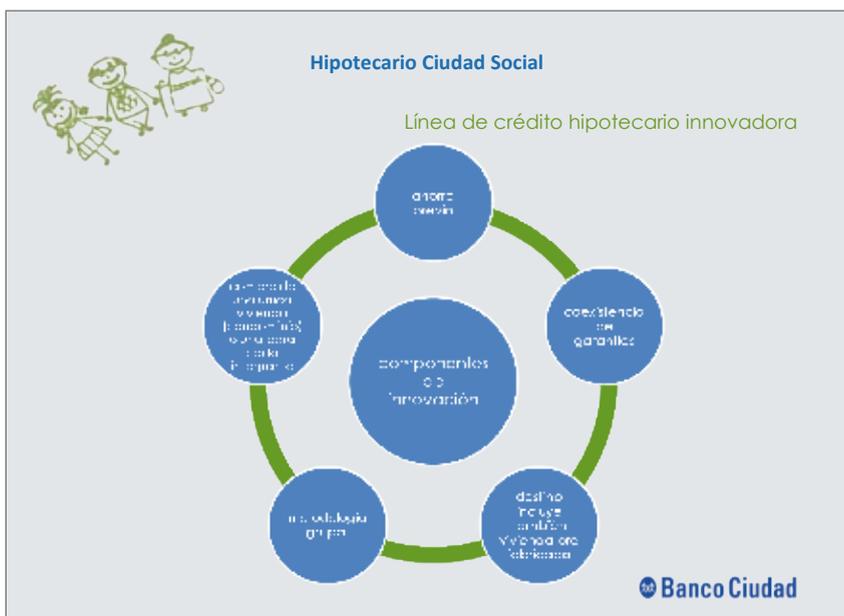
5. Naturaleza innovadora de producto

El Préstamo Hipotecario Social es un producto innovador en el mercado de la vivienda en Argentina toda vez que facilita el acceso al crédito mediante dos etapas, una de ahorro y otra de otorgamiento en la que coexisten dos tipos de garantías:

- La **garantía hipotecaria** propiamente dicha representada por la hipoteca del bien inmueble que se compre, y la **garantía solidaria** representada por el grupo de ahorro, cuyos integrantes sostienen en forma conjunta durante los primeros 24 meses el compromiso de cumplimiento del pago en tiempo y forma de la cuota de los préstamos de cada uno.
- Se **financia la adquisición de una vivienda pre moldeada**. Esto es único en el mercado dado que ningún banco financia la compra de este

tipo de viviendas, por no considerarse bien inmueble. Vale decir que los integrantes pueden optar, además, por la compra de un terreno y colocar en él una vivienda tipo americana, o pre-fabricada.

**Figura N° 2:
Hipotecario Ciudad Social**



6. Préstamo Hipotecario Ciudad Social

La línea de préstamo comprende los pasos siguientes:

- Ahorrar por el término de seis meses por un valor similar a la cuota futura a pagar a través de la constitución de plazos fijos mensuales. Luego, reforzar este ahorro con un monto tal que la suma de ambos (ahorro más monto) sumen el 20% del valor del bien a comprar. Este periodo de ahorro representa para el banco un componente del análisis crediticio. Cabe destacar que para esta línea no se solicita una determinada relación cuota/ingreso.

- Cumplido la etapa anterior, y aprobados los requisitos para recibir el préstamo, el banco otorga hasta el 80% del valor de la vivienda a un plazo de 12 o 15 años, con una tasa fija del 14%.

Conformación del grupo de ahorro

- Es condición esencial que el ahorro y el préstamo se conformen siempre y cuando exista un grupo de ahorro, de tres personas como mínimo y 10 personas como máximo, que requieran comprar en forma conjunta o por separado un bien inmueble y que asuman el compromiso de pago de las cuotas de manera solidaria. Las personas deberán ahorrar en forma conjunta y una vez otorgado el préstamo asumirán el compromiso solidario de cumplimiento de dichas obligaciones. El período de garantía solidaria se extiende por un plazo de 24 meses una vez otorgado el préstamo.
- Se puede adquirir vivienda construida de bajo costo ubicada en el ámbito de la ciudad de Buenos Aires, vivienda tipo americana propia única, familiar y de ocupación permanente ubicada en el ámbito de la ciudad de Buenos Aires y el Gran Buenos Aires.
- Se realiza una precalificación a los solicitantes al momento de ingresar al plan de ahorro, validando que ninguno de los integrantes del grupo tenga antecedentes desfavorables en los sistemas del banco y en el sistema financiero. Cada uno de los solicitantes deberá presentar el último recibo de haberes, aporte previsional o pago de monotributo según corresponda.

Ahorro previo grupal

- En cada grupo de ahorro los solicitantes deben realizar depósitos periódicos mensuales a plazo fijo en pesos a la orden conjunta de sus integrantes, con el fin de efectuar un ahorro de dinero mensual, obteniendo una tasa de interés de plazo fijo.

- Dentro de cada uno de los grupos todos sus miembros serán responsables en forma conjunta por el cumplimiento de las obligaciones de depósito asumidas por cada uno de ellos y por el resto de los integrantes.
- El periodo de inversión es de seis meses para todos los planes.

Planes disponibles para el préstamo hipotecario social

En los diferentes planes disponibles para el préstamo hipotecario social que a continuaciones se presentan, los préstamos se realizan en moneda local. Para efectos de comparación internacional se pueden convertir a dólares al traducir al tipo de cambio mensual promedio a enero de 2012 de 4.32 \$/US\$.

**Cuadro N° 7: Planes a 12 años
(en pesos)**

Detalle	Monto a depositar por cada solicitante		Monto de anticipo en efectivo por cada solicitante	Monto total ahorro + anticipo por cada solicitante	Monto del préstamo por cada solicitante	Monto del plan por cada solicitante	Valor cuota préstamo
	Mensual	Total en 6 meses					
Plan I	500	3,000	5,000	8,000	32,000	40,000	459.89
Plan II	700	4,200	7,800	12,000	48,000	60,000	689.83
Plan III	950	5,700	10,300	16,000	64,000	80,000	919.77
Plan IV	1,200	7,200	12,800	20,000	80,000	100,000	1,149.71
Plan V	1,500	9,000	16,000	25,000	100,000	125,000	1,437.13
Plan VI	1,800	10,800	19,200	30,000	120,000	150,000	1,724.56

Tipo de cambio mensual promedio a Enero 2012: 4.32 \$/US\$.

**Cuadro N° 8: Planes a 15 años
(en pesos)**

Detalle	Monto a depositar por cada solicitante		Monto de anticipo en efectivo por cada solicitante	Monto total ahorro + anticipo por cada solicitante	Monto del préstamo por cada solicitante	Monto del plan por cada solicitante	Valor cuota préstamo
	Mensual	Total en 6 meses					
Plan I	450	2,700	5,300	8,000	32,000	40,000	426,16
Plan II	650	3,900	8,100	12,000	48,000	60,000	639,24
Plan III	900	5,400	10,600	16,000	64,000	80,000	852,32
Plan IV	1,100	6,600	13,400	20,000	80,000	100,000	1,065.40
Plan V	1,400	8,400	16,600	25,000	100,000	125,000	1,331.75
Plan VI	1,700	10,200	19,800	30,000	120,000	150,000	1.598.09

Tipo de cambio mensual promedio a Enero 2012: 4.32 \$/US\$.

Monto máximo y financiación

Para la adquisición de vivienda para cada uno de los integrantes del grupo solidario se financia hasta el 80% del valor de la propiedad, con un monto máximo de \$ 120,000 (US\$ 27,522). El 20% restante está constituido por el ahorro acumulado durante el periodo de seis meses por el solicitante más el anticipo en efectivo de él mismo por \$ 30,000 (US\$ 6,880).

7. Socios estratégicos

Los socios estratégicos involucrados o relacionados con el programa son los siguientes:

- Municipios: su participación es importante en cuanto a la oferta de suelo que pueden hacer (implementación de políticas para la generación de suelo urbano), toda vez que éste es un bien escaso.
- Las empresas constructoras de viviendas tipo americana, quienes ofrecen productos de altísima calidad y diversidad de precios que

se ajustan a la necesidad de cada interesado. Las construcciones son de tecnología y estructura de avanzada, modernas, de estilo y confortables.

- **Desarrolladores:** empresarios dueños de lotes ubicados en el segundo y tercer cordón del Gran Buenos Aires, motivados a realizar acciones articuladas con el banco.
- **Organizaciones no gubernamentales:** algunas de ellas son organizaciones de microcrédito que trabajan en la comunidad otorgando pequeñas sumas de dinero y que implementan la modalidad de garantía solidaria. Estos actores han realizado un importante aporte en el trabajo de campo para el equipo del banco. Recíprocamente, para ellos, el préstamo hipotecario social ha sido un valor agregado a los servicios que prestan a la población objetivo que atienden.

El trabajo con todos estos socios estratégicos es articulado. El banco con esta línea, brinda acceso al financiamiento necesario para la vivienda, los municipios proporcionan la oferta de suelo junto con los desarrolladores y las empresas constructoras ofrecen productos de calidad que amplían la oferta a elegir por los tomadores de crédito. Si bien esta línea contempla la adquisición de viviendas ya construidas, ofrece la posibilidad de adquirir terreno más vivienda pre-moldeada. Las organizaciones no gubernamentales han ayudado a la difusión de la línea dada sus características particulares en la confección y armado de grupos solidarios.

8. Beneficiarios directos e indirectos

Dada la coyuntura política, económica y social, solamente el 20% más rico de la población de la ciudad de Buenos Aires puede acceder a un crédito hipotecario tradicional³ para adquirir un departamento usado de 60 m2 en la ciudad de Buenos Aires.

³ Según datos de la Encuesta Permanente de Hogares (EPH) elaborada por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC). Junio 2011.

Hoy los beneficiarios directos del préstamo hipotecario social son unas 200 familias que habiendo cumplido con su etapa de ahorro, están en condiciones de adquirir su vivienda propia. Se han desembolsado unos \$ 680 mil (US\$ 157.4) Y se calcula que a mediados de 2012 se habrán desembolsado un total de \$ 20'522,000 (US\$ 4'750,462), correspondiente a los grupos que para entonces finalizan su periodo de ahorro.

En forma directa favorece la movilidad social, la que está representada en un mejoramiento en la calidad de vida de un número importante de ciudadanos que pasan de vivir en hacinamiento, alquilando, u ocupando viviendas de baja calidad, a casas confortables y que cubren sus expectativas y necesidades básicas.

Asimismo, según las evaluaciones realizadas y los resultados de las encuestas hasta la fecha, arrojan que un alto porcentaje de solicitantes del crédito mediante esta línea han recuperado el hábito del ahorro. Para el banco esta instancia es una herramienta de evaluación crediticia, y para el usuario es una herramienta de crecimiento económico.

Encuesta de Impacto Préstamo Hipotecario Social (PHS)

Con la finalidad de analizar el impacto del préstamo hipotecario social en diferentes aspectos de los beneficiarios, como son su satisfacción habitacional, emocional, laboral, la satisfacción con el producto y la metodología en general, su relación con los bancos y el impacto sobre las decisiones de ahorro; se está realizando actualmente la primera etapa de la Encuesta de Impacto PHS. Algunos resultados preliminares de la misma son expuestos en el presente trabajo.

Por otro lado, los beneficiarios indirectos son las municipalidades. Se ponen en valor aquellos terrenos inutilizados y con riesgo de ser ocupados indebidamente, mediante un trabajo articulado con desarrolladores. Se llevan a cabo mecanismos de recuperación y de redistribución social de valorización del suelo lo que permite tener suelo equipado (con servicios, y medios de transporte, urbanizados, etc.) para sectores populares especialmente, en buenas localizaciones. A partir de entonces los usuarios y nuevos propietarios en calidad de ciudadanos ingresan a los sistemas de recaudación del municipio con el pago de los impuestos y servicios prestados por éstos.

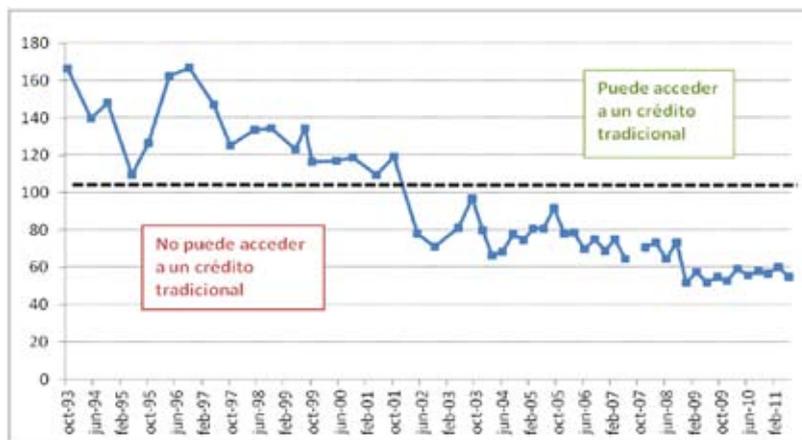
El índice de Accesibilidad a la Vivienda (IAV) mide la capacidad de un hogar promedio de calificar a un crédito hipotecario de una vivienda promedio.

Interpretación del IAV

Un valor de 100 indica que un hogar de ingreso medio tiene exactamente el ingreso suficiente para calificar a un crédito hipotecario para una vivienda de precio promedio. Un índice mayor a 100 significa que la familia con ingreso medio tiene un ingreso más que suficiente para acceder al mismo crédito hipotecario. Por ejemplo un IAV de 120 indicaría que un hogar con ingreso medio tiene el 120% del ingreso necesario para calificar a un crédito convencional, por una casa de valor promedio. Entonces, un incremento del IAV muestra que el crédito hipotecario se vuelve más accesible para una familia de ingreso medio.

El cálculo asume una financiación del 75% del inmueble y la cuota del préstamo no puede ser superior al 40% del ingreso total familiar. La tasa del crédito hipotecario se toma la tasa nominal anual (TNA) para créditos hipotecarios mayores a 10 años publicada por el Banco Central de la República Argentina.

Figura N° 3:
Índice de Accesibilidad a la Vivienda



Fuente: Elaboración propia en base a datos del INDEC y BCRA.

El PHS permite reducir esta brecha al ser un crédito hipotecario con mayor accesibilidad que un crédito hipotecario tradicional. Esto se debe a principalmente tres razones:

- Una tasa de interés menor a los créditos tradicionales gracias a la metodología grupal.
- No requiere una relación cuota-ingreso mínima y se toman en cuenta gastos regulares para inferir ingresos.
- No se requiere demostrar antigüedad en el empleo. Basta con presentar el último pago de monotributo o el último recibo de sueldo para comenzar a realizar los aportes de ahorro.

9. Impacto y beneficios esperados

El principal objetivo del PHS es facilitar el acceso al crédito hipotecario a un mayor número de personas que hoy se encuentran impedidas de adquirir una vivienda a través de un crédito hipotecario tradicional.

Se espera que esto impacte positivamente en la situación habitacional de los clientes. Por un lado, los tomadores del préstamo contarán con una vivienda propia, dejando así de alquilar, vivir en la casa de algún familiar o pedir prestada una vivienda. La situación de ocupación de los clientes se puede ver en el cuadro N° 9.

Cuadro N° 9: Condición de ocupación

Condición	%
Alquilada	50
Prestada	15
Vivienda familiar	35

Fuente: Encuesta Préstamo Hipotecario Social.

Por otro lado, con la adquisición de la nueva vivienda podrán acceder a más y mejores servicios.

Situación habitacional actual

Algunas de las características de la situación habitacional actual en Argentina se muestran a continuación:

Cuadro N° 10: Servicios en las Viviendas

Tipo de servicio	%
Electricidad	100
Recolección de Basura	94
Gas Natural	91
Agua Corriente	82
Teléfono	79
Cable	73
Internet	73
Agua Potable	69
Red Cloacal	65
Seguro	15
Vigilancia	9

Fuente: Encuesta Préstamo Hipotecario Social.

**Cuadro N° 11: Servicios Públicos
(en un radio de 8 cuadras)**

Tipo de servicio	Porcentaje
Transporte público	94
Escuela	89
Plaza	85
Supermercado	83
Banco	48
Hospital	18

Fuente: Encuesta Préstamo Hipotecario Social.

Adicionalmente, se espera que el período de ahorro previo impacte positivamente en las decisiones de ahorro y consumo de los individuos, enseñando instrumentos de ahorro que no son considerados por las personas, como es el caso del plazo fijo.

Pregunta	Si	No
Antes de empezar con el plan, ¿usted tenía posibilidad de ahorrar mensualmente?	64%	36%
¿Tuvo la necesidad de reorganizar sus gastos?	74%	26%
¿Cree que es útil ahorrar hoy en día?	95%	5%

Fuente: Encuesta Préstamo Hipotecario Social.

Además, se espera que esta experiencia incentive la bancarización de los tomadores de préstamo, ayudando a reducir la autoexclusión bancaria y mostrando las ventajas que puede traer la interacción con los bancos.

Pregunta	Si	No
¿Es o fue cliente de algún otro banco?	77%	23%
¿Piensa que los bancos pueden ofrecerle servicios que usted necesite?	88%	12%

Fuente: Encuesta Préstamo Hipotecario Social.

Se espera que todo esto tenga un impacto en la situación emocional de la persona y en su grupo familiar, ya que la vivienda brinda la estabilidad necesaria para que la familia pueda elaborar sus proyectos a largo plazo y planificar un futuro.

10. Lecciones aprendidas

Por todos los componentes de innovación de esta línea, para el banco ha sido un gran desafío sacar al mercado un producto de estas características. Implementar la modalidad de garantía grupal solidaria, representó cambios importantes en el modo de evaluar el riesgo crediticio.

Además, como en ningún otro producto, para la definición final del diseño del producto se ha convocado a participar a distintas ONG, que han brindado su apreciación y han ayudado a perfeccionar el producto para que sea accesible y útil para los clientes.

11. Resultados

Los resultados esperados son los siguientes según la cantidad de grupos conformados hasta enero 2012.

Según estas cifras para mediados del año se estarían desembolsando alrededor de \$ 20'522,000 (US\$ 4'750,462) y alrededor de 293 familias serán partícipes de cambios importantes en sus vidas.

Con las consecuencias que derivan de la adquisición de la casa propia. Los cambios de niveles de arraigo y seguridad, el reforzamiento del tejido social. La mejora en la calidad de vida familiar y comunitaria.

**Cuadro N° 12: Resultados del programa
(a enero de 2012)**

Concepto	Concepto
Grupos conformados	98
Grupos que escrituraron	3
Grupos dados de baja	6
Grupos en etapa de ahorro	89
Total de integrantes	293
Monto desembolsado	US\$ 157,368
Monto a desembolsar	US\$ 4'749,259

Tipo de cambio mensual promedio a Enero 2012: 4,32 \$/USD.

Por otro lado, se hace referencia a la inclusión y esto no se limita solo a la adquisición de vivienda, sino que también se hace extensivo a un proceso de bancarización, en el que los individuos conozcan mecanismos de ahorro que impacte en la administración económica de la unidad familiar, los sistemas de acumulación y de consumo. Según estimaciones realizadas durante 2011⁴, los beneficios⁵ que trae el proceso de bancarización para un microemprendedor varían entre los \$ 5,293 y \$ 11,013 (US\$ 1,225 y US\$ 2,549)⁶.

12. Conclusiones

Actualmente el acceso al crédito por parte de los sectores de menores recursos es limitado debido principalmente a tres razones:

- Sistema financiero subdesarrollado.
- Aumento del valor de los inmuebles.
- Alto grado de informalidad de la economía.

4 Propuestas de Bancarización. 2011. Banco Ciudad.

5 Estos beneficios provienen de: Descuentos en el IVA por la utilización de la tarjeta de débito, menor probabilidad de sufrir un robo por manejar transacciones en efectivo, posibilidad de ahorrar a través de un plazo fijo y el acceso a créditos más baratos.

6 Dependiendo del tamaño de su familia y acceso que disponga al crédito

Esto tiene un impacto negativo no solo en el acceso a la vivienda por parte de una gran proporción de la población sino también sobre la calidad de las viviendas en las que habitan. Según estudios realizados utilizando la Encuesta Permanente de Hogares (EPH) correspondientes al 2010, un 25% de las familias en la Argentina viven en viviendas que pueden ser consideradas precarias.

Ante este contexto el Préstamo Hipotecario Social surge como una solución innovadora a la realidad actual. El mismo ofrece algunas características que las distinguen a otras alternativas en el mercado:

- Garantía solidaria.
- Financiación de viviendas pre-moldeadas.
- Etapa de ahorro previo grupal.
- Tasa fija a 12 o 15 años.

A su vez, se cuenta con la ayuda de socios estratégicos como son: municipios, desarrolladores, empresas constructoras, y ONG. Todos ellos colaboran en diferentes aspectos y etapas del préstamo hipotecario social.

Teniendo en cuenta algunos resultados preliminares provenientes de la Encuesta Préstamo Hipotecario Social (con la cual se intenta estimar los impactos sobre la satisfacción habitacional, emocional, laboral, la satisfacción con el producto y la metodología en general, su relación con los bancos y el impacto sobre las decisiones de ahorro de los beneficiarios) y los resultados comerciales (98 grupos conformados y un total de \$ 20'522,000 (US\$ 4'501,000) estimados a desembolsar) alcanzados hasta el momento, se está planeando profundizar el desarrollo del préstamo hipotecario social, sumando nuevos socios estratégicos al producto y continuar promocionando la línea de crédito haciéndola más accesible a un mayor número de personas.



V.

PORTAL WEB CENTRO DE DESARROLLO EMPRESARIAL

CORPORACIÓN FINANCIERA DE
DESARROLLO (COFIDE),
PERÚ

V. PORTAL WEB CENTRO DE DESARROLLO EMPRESARIAL

1. Acerca de Cofide

La Corporación Financiera de Desarrollo S.A. (Cofide) es una empresa de economía mixta con autonomía administrativa, económica y financiera. Su capital pertenece en un 98.7% al Estado peruano, representado por el Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado (Fonafe), dependencia del Ministerio de Economía y Finanzas, y en un 1.3% a la Corporación Andina de Fomento (CAF).

Cofide forma parte del Sistema Financiero Nacional y puede realizar todas aquellas operaciones de intermediación financiera permitidas por su legislación y sus estatutos y, en general, toda clase de operaciones afines.

Desde su creación hasta 1992, Cofide se desempeñó como un banco de primer piso. Sin embargo, a partir de ese momento, pasó a desempeñar exclusivamente las funciones de un banco de desarrollo de segundo piso, canalizando los recursos que administra únicamente a través de las instituciones supervisadas por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS).

La modalidad operativa de segundo piso le permite a Cofide complementar la labor del sector financiero privado, en actividades como el

financiamiento del mediano y largo plazo y del sector exportador y de la micro y pequeña empresa a través de la canalización de recursos. Todo esto gracias a su cultura corporativa que privilegia la responsabilidad y el compromiso con la misión y objetivos institucionales.

2. Introducción

Dentro del Plan Estratégico de Cofide, se contempla la implementación de programas inclusivos a nivel social y productivo, elaboración de instrumentos y productos financieros destinados a posibilitar el desarrollo de pequeñas y micro unidades de producción y a facilitar la articulación del sector con los sistemas de microfinanzas y el sistema financiero nacional. Cofide asegurando el óptimo uso de los recursos asignados a los programas de desarrollo, de manera que se logren productos escalables que beneficien a toda la comunidad empresarial, ha puesto desde diciembre de 2010 un innovador servicio dirigido a las Pymes del país mediante el Portal Web Centro de Desarrollo Empresarial (CDE) (www.cde-cofide.com.pe), el cual es una plataforma virtual de servicios empresariales que facilita el contacto de los usuarios con clientes y proveedores. Este portal de servicios permite a las empresas tener a su disposición toda la fuerza de Internet y de las redes sociales para la sostenibilidad de su accionar empresarial.

3. Objetivos del servicio

El objetivo del portal web es mejorar la competitividad empresarial de la micro, pequeña y mediana empresa, a través de tres ejes: la incorporación tecnológica, la conectividad entre clientes y proveedores y el acceso a mercados.

Para ello Cofide sobre la base de su experiencia acumulada a través de sus oficinas de orientación y servicios empresariales, ha diseñado un portal web 2.0 conceptualizado bajo el formato de redes sociales, el cual está orientado a brindar asesoría, capacitación, herramientas comerciales y servicios de

gestión empresarial. Este servicio está diseñado no solo para ser ofrecido a la comunidad mype local, sino también como se explica más adelante a toda la comunidad mype de la región.

Este nuevo servicio no tiene paralelo en la región, pues no solamente es una red social-empresarial, tiene algunas ventajas respecto a una red social típica (Facebook, LinkedIn, Twitter, etc.) pues gracias a interfaces creados entre la base de datos de nuestro Portal Web CDE y las bases de datos de Oficina de Registro Nacional de Identidad y Estado Civil (Reniec) y Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (Sunat) se viene conformando una base de datos fidedigna de empresas usuarias, lo cual es fundamental para que los usuarios identifiquen de manera confiable potenciales clientes y proveedores. Además de una serie de externalidades en el campo de la asesoría empresarial, capacitación y difusión de ofertas comerciales que una identificación plena del usuario brinda a todos los visitantes del Portal Web.

Figura Nº 1:



Algunas otras ventajas adicionales sobre otras redes sociales referentes en el mundo, es que el Portal Web CDE tiene doble muro de contactos, trabaja sobre una estructura bastante amigable de acceso a la información y es un servicio completamente gratuito¹.

¹ Servicios similares de hosting de internet se pueden encontrar en el mercado peruano a S/58.50 al mes.

4. Alineación con el mandato social y objetivos del banco

Como banco de segundo piso, Cofide mantiene una línea de acciones netamente financieras como la captación de recursos que provienen de organismos internacionales, de la banca comercial internacional y del mercado de capitales local e internacional. Estos recursos, luego, son canalizados al sector empresarial a través de las instituciones supervisadas del sistema financiero nacional. Adicionalmente a esta actividad propiamente crediticia, Cofide desarrolla un conjunto de programas, cuyo propósito es apoyar la creación de una cultura empresarial moderna, con especial énfasis en la micro y pequeña empresa. En esta línea de acción, destacan diversos programas de apoyo a la inclusión económica (Prider, Tabla de Negocios Mype), el emprendimiento (formalización de empresas, escuelas emprendedoras, desafío Sebrae) y el desarrollo empresarial (becas de capital humano, gestores voluntarios, Portal Web CDE).

El Portal Web CDE cumple con este propósito debido a que fortalece la cultura empresarial a través de una herramienta gratuita de fácil acceso y de empleo amigable. Algunos estudios del sector concluyen que “La pyme regional presenta un déficit tradicional de acceso a mercados, capacidad de inversión y acceso a tecnología”. Todos estos elementos son atacados por los servicios de la plataforma del Portal Web CDE de Cofide, inclusive va más allá porque vuelve en una realidad la posibilidad de conectar nuestros mercados regionales mype a través de una tecnología de bajo costo.

5. ¿Por qué es una propuesta innovadora?

Este nuevo servicio Portal Web CDE es una red social empresarial que tiene todas las ventajas del internet pues favorece la conectividad y desaparecen las limitaciones físicas y económicas para disponer de: un directorio comercial gratuito de empresas usuarias validado por los registros nacionales, un Catálogo Virtual con información fidedigna de la oferta comercial de nuestras empresas, asesoría on line permanente en temas de gestión y servicios de

capacitación empresarial a cargo de empresas especializadas, y un muro de contactos como mecanismo de conexión permanente con nuestros clientes y proveedores.

Todos estos componentes no tienen un equivalente en servicios empresariales en la región, pues ya existen plataformas de servicios empresariales limitadas a una comunidad gremial, o directorios empresariales multisectoriales que no ofrecen validación de la data y tienen un costo de inscripción, también podremos encontrar ofertas de catálogos virtuales que no permiten al empresario tener el control absoluto de la herramienta, etc. Pero no hemos encontrado en el mundo una plataforma tecnológica que tenga la potencia de información fidedigna a través de interfases con registros nacionales, ni que sea gratuita, ni que incluya una gama bastante amplia de servicios empresariales dirigidos a la capacitación-asesoría, ofertas comerciales y conectividad.

Todos los instrumentos y herramientas del Portal Web CDE de Cofide han sido desarrollados in house por funcionarios de la Corporación en base a la experiencia de muchos años como oficinas mype de orientación y servicios empresariales. Esta Plataforma tiene también un componente de inclusión porque las empresas domiciliadas en ciudades que no cuentan con todos los servicios públicos y privados para una adecuada gestión empresarial, tienen a través del Portal Web CDE una fuente de información y una gama de servicios en su propio tiempo y espacio, sin necesidad de moverse de su centro de labores. Esta herramienta es altamente accesible y de fácil manejo, permitiendo a las empresas usuarias incorporar un elemento de alta tecnología a costo cero.

Los principales servicios disponibles a través del Portal Web CDE son:

- Directorio de empresas por sectores y subsectores, con información validada de: razón social, número de registro único del contribuyente (RUC), representante legal, teléfonos de contacto, giro comercial, fecha de creación, principales productos, y mapa de ubicación;

- Red social empresarial, con información del catálogo virtual de las empresas usuarias y muro de contactos empresariales a través de dos categorías: uno con las novedades de las empresa clientes a las que se les vende, y el otro, con las empresas proveedoras a las que se les compra;
- Servicios en línea sobre gestión, acceso a mercados, información de financiamiento, sesiones de consulta a través del servicio de chat en línea; y,
- Ofertas comerciales de las empresas usuarias.

El Perú es en la actualidad es el cuarto país con una mayor crecimiento en el uso de redes sociales en la región, asimismo el sector de telecomunicaciones viene expandiendo sus servicios a un número cada vez mayor de ciudadanos, no solo por el número de usuarios sino también por mejores accesos y mayor ancho de banda referidos a los servicios de internet.

Cuadro N° 1: Países de Sudamérica con mayor crecimiento en Facebook (Enero-Junio 2011)

		Número de usuarios a inicios de 2011	Número de usuarios en junio de 2011	Crecimiento de usuarios enero-junio 2011	Crecimiento de usuarios enero-junio 2011 (%)
1	Brasil	8'821,880	20'612,680	11'790,800	133.65
2	Argentina	12'359,940	15'462,100	3'102,160	25.10
3	Colombia	11'675,020	14'505,940	2'740,920	23.30
4	Perú	3'921,620	6'155,980	2'234,360	56.98
5	Venezuela	7'512,640	9'016,880	1'504,240	20.02
6	Ecuador	2'027,420	3'267,600	1'240,180	61.17
7	Chile	7'586,060	8'477,780	891,720	11.75
8	Bolivia	888,040	1'206,500	318,460	35.86
9	Uruguay	1'044,860	1'325,640	280,780	26.87
10	Paraguay	401,980	678,260	276,280	68.73

Fuente: Data recolectada por Socialbakers.com de 28 de junio de 2011.

6. Características y operatividad del servicio

El desarrollo de esta plataforma se gestó desde el diseño a mediados de 2009, inicialmente concebido como un mecanismo de venta on line de TIC para la mype en alianza con el Grupo Telefónica. Posteriormente, el diseño del proyecto fue variando hasta que se definieron en marzo de 2010 todos los lineamientos de la plataforma de servicios Portal Web CDE como una respuesta innovadora a la demanda mype de servicios que apoyen la mejora de su competitividad.

El Portal Web CDE es una plataforma de servicios empresariales que tiene diferentes herramientas para apoyar la gestión comercial, proporciona información y conocimiento. Todos los servicios son virtuales y se ofrecen en forma completamente gratuita y tienen como objetivo central elevar el nivel de competitividad de la micro, pequeña y mediana empresa peruana a través de tres ejes de acción: la incorporación tecnológica, la conectividad entre clientes y proveedores y el acceso a mercados.

7. Socios estratégicos

El portal web del CDE de Cofide no solo se presenta como la primera plataforma peruana de apoyo a la competitividad empresarial sino que se convierte en la primera red social empresarial del Perú, integrado por entidades como IBM del Perú, Sociedad Nacional de Industrias (SNI), el Centro Peruano de Fomento de la Micro y Pequeña Empresa (Cepefodes), La Positiva Seguros y Reaseguros, Servicios Postales del Perú S.A (Serpost), y Gestores Voluntarios de Cofide. A este importante equipo de trabajo, se suman instituciones de apoyo como la Asociación Red de Investigación, Desarrollo e Innovación (Red Idi), el Centro de Innovación Tecnológica de Confecciones, el Centro de Desarrollo Empresarial de la Universidad ESAN, la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (Promperu) y la Cámara de Comercio de Lima (CCL) ofreciendo un menú de servicios especializados que les permitan dar el salto de competitividad que están buscando, a través de una red empresarial con servicios de alto valor agregado

8. Beneficiarios directos e indirectos

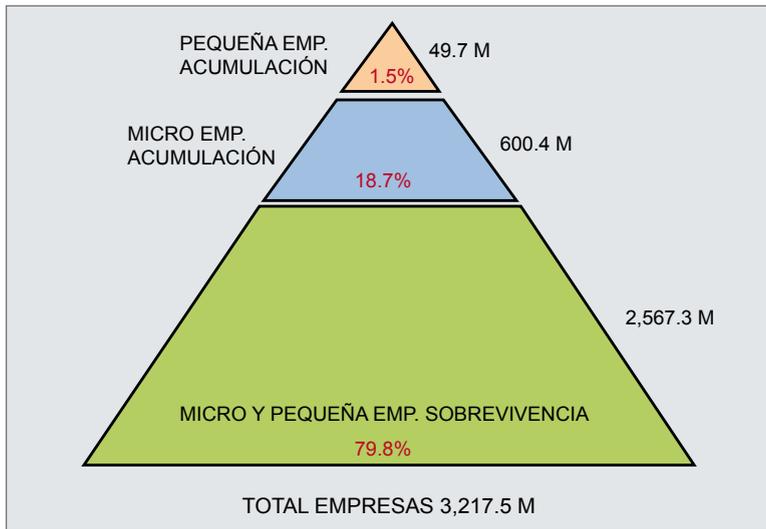
El segmento objetivo son las micro, pequeñas y medianas empresas formales a nivel nacional. En una economía como la peruana que atraviesa un periodo de expansión de más de 14 años, muchas empresas mype han solucionado sus problemas de productividad y calidad y están buscando un crecimiento cualitativo de su oferta comercial. Este necesario impulso de competitividad que requiere el sector no encuentra una oferta consistente ni en sector privado ni en el sector público, bastante extenso en esfuerzos de inclusión económica, formalización y emprendimiento. La maduración del perfil empresarial peruano está urgido de sistemas de capacitación, información comercial, incorporación tecnológica y herramientas de conectividad que favorezcan el eslabonamiento productivo. Es en esta coyuntura que Cofide crea una plataforma de servicios empresariales basados en conceptos de web 2.0 ligados a estos elementos empresariales que permitirán mejorar el nivel de competitividad de las empresas nacionales e internacionales.

Según estudios del Ministerio de Trabajo y la Comisión Mype del Congreso de la República (2009), las micro y pequeñas empresas en el Perú (urbanas, rurales, formales e informales) ascienden a 3.2 millones de unidades, de las cuales 650,100 han pasado la etapa de sobrevivencia y se encuentran en búsqueda de una consolidación empresarial. Este último grupo es el target que busca alcanzar en forma directa la plataforma de servicios los servicios del Portal Web CDE.

Pero el Portal Web CDE también ofrece servicios empresariales al sector informal, que representan la mayoría de los emprendimientos no solo en Perú sino también en el resto de Latinoamérica. Los beneficiarios indirectos de este instrumento de información y gestión empresarial son también beneficiarios de este servicio pues se ha establecido una gama de servicios ligados a la información básica necesaria para los emprendedores y servicios de gestión para empresas en funcionamiento que buscan la formalización.

Para llegar a diferenciar la gama de servicios que el Portal Web CDE según la categoría del usuario se ha establecido una serie de parámetros de acceso a los diferentes niveles de servicio. Existe una zona pública que ofrece

**Figura N° 2: Pirámide mype de evolución empresarial.
Agosto 2009**



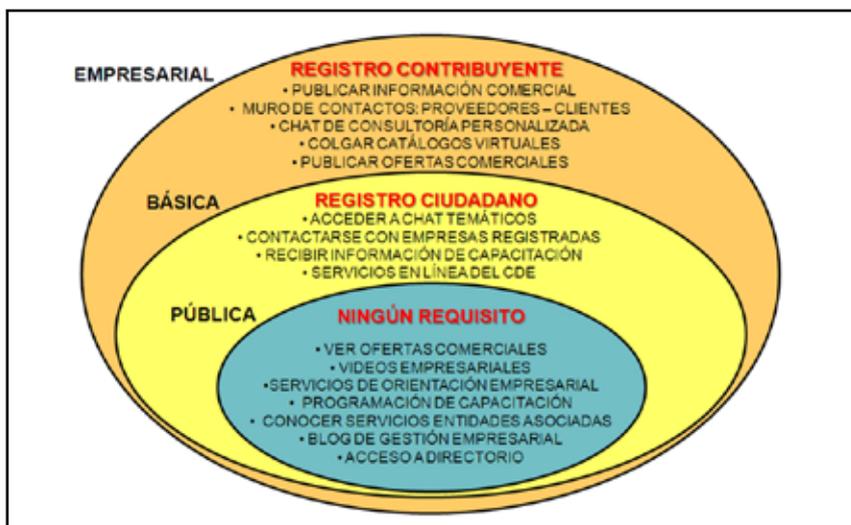
Fuente: Ministerio de Trabajo y la Comisión Mype del Congreso de la República (2009).

al visitante una amplia gama de información comercial de las empresas, así como detalle de los servicios de las empresas asociadas al portal, programas de capacitación y orientación de actualidad e interés para el empresario. Para acceder a toda esta información el visitante no requiere identificación alguna durante su permanencia en el Portal Web CDE.

Para acceder a servicios personalizados con identificación del usuario, existe una Zona Básica, que previa verificación a través de una ficha de registro de solo cinco datos (en interfase con la Oficina de Registro de Identidad - Reniec) donde el usuario puede contactarse con empresas inscritas al portal, acceder a chat temáticos según programación disponible, utilizar los servicios en línea, solicitar el servicios del consultorio empresarial, y todos los beneficios adicionales de la zona pública. Finalmente la zona empresarial, a la cual se accede mediante el registro y validación del Registro Único de Contribuyente, (gracias al interfase con la Superintendencia Nacional de Tributación - Sunat), en este nivel el usuario empresarial puede subir información comercial de

su empresa para colgarla en la web, crear catálogos virtuales, subir ofertas comerciales, acceder a un chat en línea de temas diversos que es atendido en forma permanente por las entidades participantes de la plataforma, contactar con clientes y proveedores, etc.

Figura N° 3: Zonas de servicios del Portal Web CDE



9. Impacto y beneficios esperados

Dentro de los principales beneficios del portal que están disponible en forma completamente gratuita se pueden enumerar los siguientes:

- Permite generar su propia red de contactos empresariales con potenciales clientes y proveedores.
- Crear un catálogo empresarial virtual de manera fácil y asistida.
- Permite publicar ofertas de sus productos y/o servicios.
- Aumentar los niveles de acceso a la tecnología, redes sociales, puede conllevar una serie de beneficios para el desarrollo de las zonas más alejadas del país, tanto a nivel económico, como social, pues los usuarios registrados no tienen ya que trasladarse a los puntos de servicios mype.

- Brindar la posibilidad de que los empresarios y emprendedores puedan tomar contacto, aclarar sus dudas y hacer consultas respecto a los servicios que brindan las instituciones que forman parte de la plataforma de servicios.
- Informarse de los principales programas de capacitación, actividades de promoción comercial y eventos que sean de interés.
- Aumenta sus posibilidades de captar nuevos mercados.
- Mejorar a través de la conectividad la capacidad de competir.
- El uso de la tecnología para la inclusión social implica el facilitar que personas y comunidades hagan uso, lo más provechoso posible, de las herramientas y servicios tecnológicos, de modo que se les capacite para participar plenamente en la sociedad.

10. Inversión y resultados

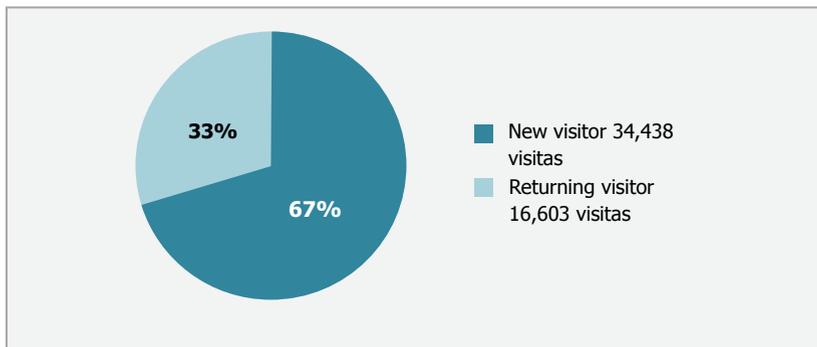
El costo total del Portal Web CDE ascendió a US\$ 188,000 y tuvo tres grandes componentes el proyecto: (a) servicios de *Networking* y programación; (b) obras civiles; y, (c) mobiliario y equipo

Los resultados obtenidos según www.google.com/analytics en el periodo de diciembre 2010 a marzo 2012, se pueden apreciar a continuación:

Cuadro N° 2: Información de visitantes portal web CDE de Cofide

Visitas	51,041
Visitantes exclusivos	34,366
Páginas vistas	255,851
Promedio de tiempo en el sitio	0:07:40
Porcentaje de rebote	37.10%
Porcentaje de visitas nuevas	67.28%

**Figura N° 4:
Información de visitantes portal
web CDE de COFIDE**



**Cuadro N° 3: Total de usuarios portal web CDE
(Diciembre 2010 a marzo 2012)**

Usuarios Básicos	1,781	27%
Usuarios Empresariales	4,154	73%
Total de usuarios	5,935	100%

11. Conclusiones

Dentro de un escenario económico de crecimiento, muchas empresas han desarrollado mejores condiciones productivas y un mayor compromiso con la calidad de su oferta. Esta situación las lleva a requerir de nuevas herramientas de gestión empresarial, de un nivel de sobrevivencia anterior a un actual nivel de competitividad en donde la información oportuna, la conectividad entre clientes y proveedores, el acceso a tecnología y mercados es de singular importancia.

El internet hace posible tener conversaciones, y las conversaciones en red hacen posible el surgimiento de nuevas organizaciones sociales e intercambio de conocimientos, como resultado los mercados se vuelven más

inteligentes, más informados, más organizados. A través de a interconexión que ofrece el Portal Web CDE se puede mejorar la gestión comercial de los usuarios.

12. Recomendaciones y sugerencias

La plataforma de servicios empresariales creada por Cofide: Portal web CDE, es una herramienta que fomenta la competitividad de las mypes a través del acceso a mayores niveles de conectividad empresarial y a la información fidedigna e irrestricta de carácter comercial, de capacitación y de asesoría especializada. Fomenta también la formalización de sus usuarios a través de la validación de la información y pone en forma gratuita un mecanismo que permite explotar los beneficios del Internet y las redes sociales a favor de sus objetivos comerciales y de inclusión económica.

Por estar estructurado en formato de programación .NET y contener bases de datos SQL Server, los servicios empresariales pueden estar disponibles a través de internet y ser implementados rápidamente en cualquier banco de desarrollo de la región, pero con dos requisitos previos:

- Implementar con sus respectivas oficinas de registro ciudadano y de registro de contribuyentes los “web services” bajo una estructura determinada para que se pueda ser consultado a través de interfase por el portal web.
- Establecer una plataforma física de consultas mediante alianzas con entidades especializadas en servicios empresariales.

Cofide está en posibilidades de ceder completamente el uso de la propiedad intelectual de esta herramienta de bancos de desarrollo de la región, así como el acceso a sus directorios empresariales de más de 6,000 mil empresas (usuarios) registrados a finales de marzo. Se espera alcanzar a finales de 2012 los 12,000 registros.

Actualmente, ya se ha firmado un convenio con la Corporación Financiera Nacional (CFN), de Ecuador y se está a punto de firmarse con el Banco de Comercio Exterior de Colombia (Bancóldex) un acuerdo similar que permita en este 2012 integrar a las empresas Mype de dichos países en esta plataforma. Esta integración estará financiada por la Corporación Andina de Fomento para lo cual se ha definido una primera reunión de integración y definición del Gant del proyecto el día 14 y 15 de abril del presente año. Luego de esta etapa se tiene previsto promover la integración de otros países de la región a través del Servicio de Cooperación Técnica (Sercotec), de Chile, Banco de Inversión y comercio Exterior (BICE), de Argentina, y otros países interesados.

La proyección de esta plataforma de integración de servicios empresariales debe ser fundamentalmente promovida a través de los bancos de desarrollo de los países correspondientes, de ser así se podría atender en 2013 a más de 100,000 empresas Mypes de toda la región mediante el compartir información comercial de las empresas usuarios y proveer a éstas de servicios empresariales ligados a la gestión mediante esta herramienta gratuita.



VI.
PROGRAMA CAIXA
MELHORES PRÁTICAS EM
GESTÃO LOCAL

CAIXA ECONÔMICA FEDERAL (CEF),
BRASIL

VI. PROGRAMA CAIXA MELHORES PRÁTICAS EM GESTÃO LOCAL

1. Acerca da Caixa Econômica Federal

A Caixa Econômica Federal - Caixa - é uma instituição financeira pública federal que, desde sua criação em 1861, não para de crescer, evoluir, diversificar e ampliar sua área de atuação. Ocupando hoje uma posição consolidada no mercado como banco público de grande porte, sólido e moderno, a empresa é responsável pela operação das principais políticas públicas de caráter social do governo federal brasileiro.

Ao priorizar setores como habitação, saneamento básico, infraestrutura, transferências de benefícios sociais e prestação de serviços, a Caixa - presente em 100% dos municípios brasileiros, com 44.6 mil pontos de atendimento - exerce um papel fundamental na promoção do desenvolvimento sustentável e da justiça social do Brasil, contribuindo para melhorar a vida das pessoas, principalmente as de baixa renda.

Em 2011 - ano em que completou 150 anos - a Caixa superou várias marcas, tendo sido responsável pela administração de mais de R\$ 1 trilhão de ativos, se consolidando como um dos maiores bancos do Brasil e o maior banco 100% público da América Latina. Alcançou também no período recordes em depósitos de poupança, com saldos de mais de R\$ 150 bilhões, (US\$ 90 bilhões) correspondentes a cerca de 1/3 do mercado brasileiro.

No mesmo período, a Caixa atuou na oferta de crédito com as melhores taxas do mercado brasileiro, demonstrando que o espírito público e de livre concorrência trazem rentabilidade ao patrimônio investido. Isso se confirma com o lucro líquido de R\$ 5.2 bilhões (US\$ 3.1 bilhões) no ano, 37.7% a mais do que o registrado em 2010, e o retorno sobre o investimento de 29.6%.

Como referência em juros baixos no mercado brasileiro e buscando inovar e diversificar produtos e serviços, a Instituição consegue atender a todas as classes sociais e empresas de diversos portes. As operações de crédito, em 2011, apresentaram saldo de R\$ 249.5 bilhões (US\$ 149 bilhões), crescimento de 42,0% em 12 meses. Somente o crédito habitacional evoluiu 41,1% em 12 meses, somando R\$ 152.9 bilhões (US\$ 91.4 bilhões), o que representa 73.7% do mercado e demonstra que a Instituição continua tendo a preferência da população na realização do sonho da casa própria.

Além do banco da habitação, a Caixa é reconhecida como o banco da micro e pequena empresa, e comemorou a abertura de mais de 1 milhão de contas para estes clientes, que também contam com um portfólio completo de serviços e produtos para investimento no crescimento e manutenção destes empreendimentos. Em 2011, bateu recorde na concessão de crédito às pequenas, médias e grandes empresas, com R\$ 65.7 bilhões (US\$***) contratados.

Como principal agente de políticas públicas do Governo Federal e ampliando as relações com os governos estaduais e municipais, participa como agente financeiro na execução dos principais programas do Governo, o Programa de Aceleração do Crescimento – PAC, o Programa Minha Casa, Minha Vida – PMCMV e o Bolsa Família. Este último foi destaque entre os programas sociais, beneficiando, em 2011, 13.3 milhões de famílias no total de R\$ 16.7 bilhões (US\$ 10 bilhões) distribuídos, um recorde de pagamentos do Programa.

Além disso, em 2011, a Caixa foi responsável pela distribuição de 157 milhões de benefícios ao trabalhador, notadamente previdência social, Seguro-Desemprego, Abono Salarial e PIS, e pelo repasse de R\$ 3.0 bilhões (US\$ 1.79 bilhões) arrecadados pelas loterias.

A atuação e desempenho da Caixa em 2011, acima resumidos, referendam a Caixa como instituição financeira pública sólida e consolidada, fortemente comprometida com a promoção da inclusão social e do desenvolvimento sustentável do Brasil.

Fonte: Relatório da Administração e Demonstrações Financeiras Consolidadas da Caixa Econômica Federal – Caixa, relativas ao Exercício de 2011.

2. Programa Caixa Melhores Práticas em Gestão Local

Iniciativa de responsabilidade social da Caixa, criado em 1999, objetiva estimular a reaplicação de melhores práticas de gestão local, por meio do compartilhamento e transferência de conhecimentos e lições aprendidas a partir dessas experiências, de forma a contribuir para a melhoria da qualidade de vida nos assentamentos humanos brasileiros¹.

São consideradas melhores práticas de gestão local, no âmbito do Programa, experiências concretas de sucesso - inclusivas, inovadoras e sustentáveis, desenvolvidas com a parceria da Caixa, em áreas (temas-foco) vinculados à atuação da empresa no fomento ao desenvolvimento territorial sustentável: habitação, saneamento e gestão ambiental, desenvolvimento local e inclusão social e gestão municipal.

As ações de divulgação e de estímulo à reaplicação de melhores práticas desenvolvidas no âmbito do Programa são direcionadas a atores sociais, estatais e não estatais com potencial de contribuir para a transformação e melhoria da qualidade de vida nos assentamentos humanos (público alvo): poder público local (em especial, governo municipal), lideranças comunitárias, movimentos sociais, organizações não governamentais, universidades, empresas e outros.

Para estimular a reaplicação de melhores práticas de gestão local, o Programa desenvolve um diversificado conjunto de ações destinadas à identificação, seleção e disseminação das melhores práticas:

¹ La Guía de Orientación ao Participante (regulamento do Prêmio Caixa Melhores Práticas em Gestão Local), consultarse en: https://webp.caixa.gov.br/urbanizacao/mp_inscricao/docs/Regulamento.pdf

- Prêmio Caixa Melhores Práticas em Gestão Local, por meio do qual são identificadas, documentadas, selecionadas e premiadas as iniciativas (melhores práticas) que se tornam objeto de divulgação e disseminação pelo Programa;
- Produção de material técnico (estudos de caso e manuais de reaplicação) e de divulgação sobre as melhores práticas (filmes e publicações) para disponibilização ao público alvo do Programa;
- Exposição itinerante de painéis fotográficos sobre as melhores práticas;
- Oficinas de Reaplicação de Melhores Práticas;
- Sítio do Programa na internet, com informações (banco de dados) sobre as melhores práticas (<<http://www.caixamelhorespraticas.com.br/>>).

Informações detalhadas sobre o Prêmio Caixa Melhores Práticas e Gestão Local e sobre as Oficinas de Reaplicação de Melhores Práticas encontram-se no item 6 deste Formulário.

3. Alinhamento com o mandato social e objetivos do banco

Compete à Caixa, conforme estabelece seu Estatuto, aprovado pelo Decreto nº 6.473/2008, dentre outras atribuições próprias de instituições financeiras bancárias, desempenhar o papel de agente operador de políticas públicas sociais prioritárias do governo federal brasileiro, voltadas para a promoção do desenvolvimento regional sustentável:

- auxiliar na execução da política de crédito do Governo Federal;
- prestar serviços delegados pelo Governo Federal que se adaptem a sua estrutura e natureza de instituição financeira;

- conceder empréstimos e financiamentos de natureza social, em consonância com a política do Governo Federal;
- administrar fundos e programas delegados pelo Governo Federal;
- prestar serviços de assessoria, consultoria e gerenciamento de atividades econômicas, de políticas públicas, de previdência e de outras matérias direta ou indiretamente relacionadas com sua área de atuação;
- atuar como agente financeiro de programas oficiais de habitação e saneamento e como principal órgão de execução da política habitacional e de saneamento do Governo Federal, de forma a promover o acesso à moradia, em especial para as classes de menor renda;
- efetuar aplicações não reembolsáveis ou reembolsáveis destinadas a apoiar projetos e investimentos de caráter socioambiental, que se enquadrem em seus programas e ações, em áreas vinculadas ao desenvolvimento sustentável que beneficiem, prioritariamente, a população de baixa renda.

A missão institucional e diretrizes da Caixa, assim como seu Plano Estratégico, envolvendo desafios estratégicos, objetivos empresariais e outros, são definidos e aprovados pelo Conselho de Administração da empresa, conforme estabelecido estatutariamente.

De acordo com a Resolução do Conselho de Administração da Caixa, Ata nº. 204, de 07.08.2009, que aprovou o Plano Estratégico Caixa 2009/2015, a Missão Institucional da empresa é “Atuar na promoção da cidadania e do desenvolvimento sustentável do País, como instituição financeira agente de políticas públicas e parceira estratégica do Estado brasileiro”.

Nesse contexto, o Programa Caixa Melhores Práticas em Gestão Local alinha-se à missão institucional da empresa ao divulgar e disseminar projetos exitosos (melhores práticas) desenvolvidos com a parceria da Caixa

em áreas vinculadas a sua atuação no fomento ao desenvolvimento regional sustentável, estimulando a reaplicação dessas iniciativas por atores sociais públicos e privados em todo o país.

Ainda na perspectiva acima, mais especificamente em relação ao seu objetivo de promover a transferência de conhecimentos sobre melhores práticas de gestão local a gestores públicos locais, o Programa Caixa Melhores Práticas em Gestão Local relaciona-se a dois dos oito desafios estratégicos da empresa e objetivos empresariais vinculados:

- Desafio Estratégico 1 - Consolidar-se como principal agente de políticas públicas do Governo Federal e ampliar a relação com todos os entes da administração pública./Objetivo Empresarial 9 - Ampliar as ações de apoio aos municípios brasileiros;
- Desafio Estratégico 8 - Ser referencial como banco focado na responsabilidade social empresarial e no apoio ao desenvolvimento territorial sustentável./Objetivo Empresarial 55 - Aumentar o grau de responsabilidade social e de desenvolvimento sustentável nas atividades da Caixa.

4. Produto inovador

O Programa Caixa Melhores Práticas em Gestão Local apresenta características particularmente inovadoras, podendo-se destacar, a priori, o fato de ser iniciativa de caráter contínuo, cuja implementação ocorre por meio de ciclos bianuais, nos quais são desenvolvidas ações específicas e complementares, voltadas para o alcance dos objetivos do Programa.

Dessa forma, nos anos ímpares, é priorizada, no âmbito do Programa, a realização do Prêmio Caixa Melhores Práticas em Gestão Local, que envolve o desenvolvimento de ações cujo foco é a identificação, documentação, validação, avaliação, seleção e premiação dos melhores projetos (melhores práticas). Conforme tal sistemática, foi realizada em 2011(ano ímpar), a

sétima edição/ciclo do Prêmio, que contou com 200 projetos inscritos, número compatível com a média de inscrições verificada nas seis edições anteriores da premiação.

Nos anos pares, a exemplo do ano em curso (2012), são priorizadas, no âmbito do Programa, as diversas ações voltadas à divulgação, disseminação e estímulo à reaplicação dos projetos premiados (melhores práticas), já relacionadas no item 3 deste formulário: produção e disponibilização ao público de material técnico e de divulgação sobre as melhores práticas, oficinas de reaplicação de melhores práticas, exposição itinerante de painéis fotográficos de melhores práticas, banco de dados de melhores práticas na Internet e outras.

A diversidade de produtos, ferramentas e instrumentos de que o Programa dispõe para promover a reaplicação de melhores práticas acima referida é outro importante aspecto inovador, que confere maior eficácia à iniciativa, pois potencializa o compartilhamento e a transferência de conhecimentos sobre as melhores práticas, ampliando o alcance da iniciativa.

Outro aspecto inovador do Programa - especificamente relativo ao Prêmio Caixa Melhores Práticas em Gestão Local - é o caráter fortemente participativo do processo de avaliação e seleção das melhores práticas.

Na última edição do Prêmio, ocorrida em 2011, tal processo, que ocorre em três etapas (avaliação regional, nacional e júri final), envolveu a participação de 235 avaliadores de todas as regiões do país, cerca do dobro do número de avaliadores que era possível envolver nas edições anteriores da premiação.

A duplicação no número de avaliadores foi viabilizada por meio da introdução de uma inovação no processo de avaliação/seleção dos projetos que concorrem à premiação, que, a partir de 2011, passou a ser realizado à distância na primeira das três etapas de avaliação previstas no regulamento do concurso (etapas regional, nacional e júri final). A avaliação à distância, realizada em espaço virtual especificamente desenvolvido para as avaliações

no sítio do Prêmio na Internet, possibilitou envolver um maior número de participantes no processo.

Cabe também destacar como recurso inovador utilizado no âmbito do Prêmio, a partir de 2011, o curso de treinamento à distância destinado a capacitar os avaliadores de melhores práticas, desenvolvido pela Universidade Caixa, em ambiente Internet (Portal segmentado para estados e municípios no endereço <<http://Universidade.caixa.gov.br>>). O referido curso foi realizado por todos os 235 avaliadores que participaram da edição 2011 do Prêmio Caixa Melhores Práticas em Gestão Local, fator que contribuindo para a qualidade do processo avaliatório e para maior disseminação dos conceitos melhores práticas.

5. Características e operacionalização do programa

A Segunda Conferência das Nações Unidas para os Assentamentos Humanos - HABITAT II, ocorrida em Istambul/Turquia, em 1996, ao tratar a questão do desenvolvimento sustentável, consubstanciou a Agenda Habitat, documento internacional que emanou um elenco de compromissos e procedimentos capazes de oferecer respostas às demandas por padrões sustentáveis de vida nos assentamentos humanos, e teve o Brasil entre os 171 países signatários.

Nesse contexto, e no intuito de apoiar a implementação da Agenda Habitat no Brasil, a Caixa, inspirada no Programa “Best Practices and Local Leadership Programme” - BLP, da ONU/HABITAT, criou, em 1999, o Programa Caixa Melhores Práticas em Gestão Local, que, conforme relatado no item 3 do presente formulário, objetiva estimular a reaplicação de melhores práticas de gestão local, a partir de amplo conjunto de ações:

- Prêmio Caixa Melhores Práticas em Gestão Local, por meio do qual são identificadas, documentadas, selecionadas e premiadas as iniciativas (melhores práticas) que se tornam objeto de divulgação e disseminação pelo Programa;

- Produção de material técnico (estudos de caso e manuais de reaplicação) e de divulgação sobre as melhores práticas (filmes e publicações) para disponibilização ao público alvo do Programa;
- Exposição itinerante de painéis fotográficos sobre as melhores práticas;
- Oficinas de Reaplicação de Melhores Práticas;
- Sítio do Programa na internet, com informações (banco de dados) sobre as melhores práticas (www.caixamelhorespraticas.com.br);
- Banco de dados com 1.253 projetos documentados.

Dentre tais ações, destacamos o Prêmio Caixa Melhores Práticas em Gestão Local e as Oficinas de Reaplicação de Melhores Práticas, que apresentamos de forma mais detalhada, a seguir:

5.1 Prêmio Caixa Melhores Práticas em Gestão Local

Realizado a cada dois anos desde 1999, o Prêmio Caixa Melhores Práticas em Gestão Local possibilita identificar, documentar, avaliar, selecionar e premiar experiências concretas de gestão local bem-sucedidas, inclusivas, inovadoras e sustentáveis.

As melhores práticas, no âmbito do Programa, resultam da atuação conjunta de parceiros diversos, públicos e privados, e contam com a parceria da Caixa, por meio de financiamento, repasse recursos públicos do Orçamento Geral da União - OGU e/ou prestação de apoio técnico.

Em 2011, foi realizada a sétima edição do Prêmio, que contou com 200 projetos inscritos, número compatível com o quantitativo médio de inscrições observado nas seis edições anteriores realizadas.

O Prêmio apresenta 23 categorias temáticas agrupadas em cinco temas-foco: Habitação; Gestão Ambiental e Saneamento; Desenvolvimento Local e Inclusão Social; Gestão Municipal, e Trabalho Social no Programa de Aceleração do Crescimento - PAC. Podem concorrer à premiação, inscrevendo projetos no concurso, governos locais, empresas públicas, organizações não governamentais, associações diversas, universidades, empresas privadas e outros.

O processo de avaliação e seleção das melhores práticas ocorre em 03 etapas consecutivas, sendo realizado de maneira participativa e criteriosa por equipes multidisciplinares, com base em quesitos regulamentares reconhecidos internacionalmente pela ONU/Habitat como fatores determinantes para o êxito de projetos de gestão local: parcerias, gênero, inclusão social, liderança e fortalecimento da comunidade, inovação no contexto local, reaplicabilidade, sustentabilidade e impacto, entre outros.

A cada edição do Prêmio são premiados de 10 a 20 melhores práticas, que são agraciadas com troféus e certificados. Até 2009/2010 (penúltima edição do Prêmio), cada uma das práticas premiadas era contemplada com R\$ 25'000,00 (US\$***) para utilização em ações de melhoria do projeto. A ampla divulgação das práticas premiadas é também parte integrante do Prêmio.

Os projetos premiados pela Caixa são inscritos para concorrer ao Prêmio Internacional de Dubai para Melhores Práticas, certame que seleciona e premia as melhores práticas mundiais, promovido pela Municipalidade de Dubai/Emirados Árabes, em parceria com a Agência da Organização das Nações Unidas para Assentamentos Humanos - ONU/Habitat e com o “Best Practices and Local Leadership Programme” - Programa Melhores Práticas e Lideranças Locais, da ONU/Habitat, no qual se baseia o Programa Caixa Melhores Práticas em Gestão Local.

5.2 Oficinas de reaplicação de melhores práticas

Integrando as ações de disseminação e estímulo à reaplicação de melhores práticas desenvolvidas no âmbito do Programa, e como forma de potencializar seu caráter pedagógico, foi criado, em 2004, o projeto das oficinas

temáticas de reaplicação de melhores práticas de gestão local, direcionado especificamente para um público constituído por prefeituras, organizações não governamentais, lideranças comunitárias, universidades, técnicos da Caixa e outros.

A iniciativa possibilita a transferência e o compartilhamento de conhecimentos com esse público de forma direcionada, a partir do aprofundamento acerca das melhores práticas. São enfatizados no estudo aspectos que, conforme preconiza o Programa, contribuem decisivamente para o êxito de projetos: parceria, integração de programas/ações, sustentabilidade, equidade de gênero e inclusão social, liderança e fortalecimento da comunidade, inovações no contexto local e outros.

Foram realizadas 05 Oficinas Temáticas de Reaplicação de Melhores Práticas –Gestão Ambiental (Belém/PA), Desenvolvimento Local (Salvador/BA), Habitação de Interesse Social (Londrina/PR), Recursos Hídricos (Resende/RJ) e Gestão urbana (São Paulo/SP)– com a capacitação/participação de cerca de 175 aprendizes.

O modelo das Oficinas de Reaplicação de Melhores Práticas foi desenvolvido com base em modelo didático adotado pela Universidade Corporativa Caixa, com a colaboração de seus instrutores especializados em desenvolvimento urbano, de forma que encontram-se disponíveis três modelos para utilização como instrumento de apoio às ações de disseminação priorizadas pelo Programa:

- Modelo Original/Master : presencial, com 24h de duração, e formatado para ser aplicado de forma direcionada, com visita local à melhor prática objeto de estudo;
- Modelo Sintético: formatado para ser utilizado/aplicado de forma descentralizada pelas unidades da Caixa no país, conforme demanda identificada em cada localidade. Obs.: oficina de 16 horas de duração/ sem visita às práticas objeto de estudo;

- Seminário de Melhores Práticas: formatado para ser aplicado de forma direcionada, destinando-se a público alvo constituído por gestores públicos. Obs.: 06 horas de duração, sem visita a projeto.

O Instituto Brasileiro de Administração Municipal - IBAM - instituição que representa o BLP na América Latina e Caribe - também participou da estruturação do projeto das oficinas, prestando consultoria no processo de desenvolvimento do modelo didático, atuando como apoio técnico presencial quando da realização dos eventos e elaborando relatórios de avaliação sobre a iniciativa, utilizados com o objetivo de aprimorar o projeto.

6. Características e rol dos parceiros/sócios estratégicos

Desde sua concepção e implementação, em 1999, o Programa Caixa Melhores Práticas em Gestão Local conta com a parceria estratégica do Instituto Brasileiro de Administração Municipal - IBAM, instituição educacional, filantrópica e de assistência social, sem fins lucrativos, que tem por objetivo o estudo, a pesquisa e a busca de solução para problemas da administração pública, especialmente a municipal, no marco do desenvolvimento sustentável.

Tal parceria estratégica, que envolve consultorias e apoio técnico em diversas ações do Programa - em especial no Prêmio Caixa Melhores Práticas e nas Oficinas de Reaplicação de Melhores Práticas - decorre também do fato de que o IBAM é a entidade brasileira que representa, na América Latina e Caribe, o “Best Practices and Local Leadership Programme - BLP”, da Organização das Nações Unidas para Assentamentos Humanos (ONU/Habitat), no qual encontra-se baseado o Programa Caixa Melhores Práticas em Gestão Local.

Por vincular-se ao BLP, da ONU/Habitat, acima referido, o Programa Caixa Melhores em Gestão Local conta com a parceria da entidade internacional, em especial de seu escritório regional no Brasil/Rio

de Janeiro. Em decorrência dessa parceria, contamos com a participação de representante da ONU/Habitat, Sr. Erik Vittrup, na mesa de abertura da cerimônia de entrega do Prêmio Caixa Melhores Práticas em Gestão Local 2011, com a realização de discurso em que foi destacado o forte alinhamento entre o Programa Caixa Melhores Práticas em Gestão Local, a Agenda Habitat para Assentamentos Humanos e o BLP, da ONU/Habitat.

7. Beneficiários diretos e indiretos

O Programa é destinado a agentes promotores do desenvolvimento urbano e social do setor público nas esferas municipal, estadual e federal; lideranças de organizações governamentais e não governamentais; setor privado; representantes da sociedade civil, de entidade acadêmica ou de pesquisa; e comunidades. As ações e resultados desse Programa beneficiam também o próprio corpo funcional da empresa ao transferir as lições aprendidas dos projetos premiados e gerar oportunidade de aperfeiçoamento à atuação da própria empresa.

Ao considerarmos apenas a atual edição, 2011/2012, e o público beneficiado pelos 20 projetos premiados como melhores práticas, os resultados proporcionados com a visibilidade do prêmio alcançam o total de 15'391,498 pessoas. Com a ampla divulgação dos projetos o Programa propicia a formação de novas parcerias e captação de novos recursos para os projetos premiados e finalistas, bem como para as populações beneficiadas.

Além das populações beneficiadas, há de ser considerado também o aprendizado e conseqüente aperfeiçoamento das atuações de cerca de 600 empregados envolvidos no desenvolvimento e aperfeiçoamento do Programa Caixa Melhores Práticas em Gestão Local ao selecionarem, divulgarem, estimularem e incorporarem os aspectos das melhores práticas e suas lições aprendidas.

8. Impacto e benefícios esperados

A participação dos projetos no Prêmio da Caixa e no Prêmio Internacional de Dubai amplia a visibilidade e facilita a disseminação das práticas brasileiras e daquelas realizadas mediante cooperação técnica internacional, fortalecendo a imagem dos atores envolvidos, da Caixa, do Brasil e dos países parceiros nessas cooperações.

Destacamos alguns dos impactos e benefícios esperados:

- Maior potencial de êxito e sustentabilidade nos programas e projetos desenvolvidos com a parceria da Caixa;
- Compartilhamento das lições aprendidas e soluções relacionadas às políticas públicas;
- Aperfeiçoamento dos processos e procedimentos da Caixa, mediante a incorporação das lições aprendidas;
- Contribuição para a formulação de políticas públicas junto ao governo federal, estadual e municipal.

A premiação dos projetos como Melhor Prática em Gestão Local propicia os seguintes benefícios para a instituição promotora da experiência:

- visibilidade e reconhecimento do comprometimento social;
- credenciamento para a captação de recursos públicos e privados;
- demonstração da capacidade do setor público em aglutinar e articular parcerias com diversos segmentos da sociedade;
- reconhecimento da qualidade dos programas envolvidos;
- demonstração e reconhecimento da idoneidade e transparência no processo;
- destaque e reconhecimento internacional;
- estímulo à reaplicação de resultados, experiências e conhecimentos.

A ampla divulgação e o estímulo à reaplicação das Melhores Práticas selecionadas em cada edição têm proporcionado o fortalecimento das relações de parceria, a transferência das lições aprendidas no desenvolvimento de

programas e ações, a mudança de cultura dos atores envolvidos e, o mais importante, têm sido um dos meios de desencadeamento de ações para a melhoria da qualidade de vida das populações.

9. Resultados do programa

Com as 7 Edições realizadas (desde 1999), a Caixa formou um acervo de 1,253 projetos documentados e premiou 90 Melhores Práticas, as quais foram submetidas ao Prêmio Internacional de Dubai – promovido pelo Habitat/ONU -, e tem sido sistematicamente divulgadas no Brasil e no exterior.

Desde a primeira edição do Prêmio Caixa Melhores Práticas em Gestão Local, em 1999/2000, foram inscritas 70 Melhores Práticas no Prêmio Internacional de Dubai, sendo que desse total 30 se classificaram entre as 100 melhores do mundo e fazem parte do banco de dados da ONU/HABITAT. Dentre essas, oito práticas foram selecionadas como finalistas entre as 48 melhores do mundo.

Em 2002, a Melhor Prática “SACADURA – Santo André Mais Igual”, da Prefeitura Municipal de Santo André/SP, classificou-se entre as 10 Melhores Práticas do mundo e recebeu o Prêmio Internacional de Dubai. Essa iniciativa teve como lema “tudo junto, ao mesmo tempo, no mesmo lugar”, pois reuniu 19 programas e projetos e promoveu a melhoria da qualidade de vida das comunidades de Sacadura Cabral, Tamarutaca, Capuava e Quilombo II. Após sua implantação, 100% das casas têm água, luz e esgoto e os lotes de 500 famílias foram regularizados. O projeto é exemplo de boa governança para outras localidades e atores.

Por meio das seis edições do Prêmio, realizadas no período 2001 a 2009, a Caixa repassou o valor de R\$ 1'250,000 (US\$ 625 mil), referente a recursos de patrocínio para as práticas premiadas.

A cada 2 anos, a Caixa realiza nova edição do Prêmio Caixa Melhores Práticas e para tanto, recorre a orçamento de cerca de R\$ 2 milhões, por ano, valor que pode variar em razão dos objetivos empresariais a cada período.

Os projetos finalistas e premiados são divulgados amplamente, por meio de várias ações e produtos conforme abaixo especificado:

No período de 2001 a DEZ/2011, foram realizadas mais de 100 Exposições itinerantes dos painéis fotográficos sobre melhores práticas em várias regiões do Brasil, com a distribuição de materiais de divulgação, publicações, folders e vídeos com informações detalhadas dos projetos e do programa.

No período de 12 anos, o Programa gerou o acervo de material técnico sobre as melhores práticas contendo: 21 Estudos de Caso, na versão português; 10 Estudos de Caso na versão inglês; e 10 Manuais de Reaplicação. Foram distribuídos mais de 6.000 vídeos institucionais e técnicos e cerca de 50,500 publicações distribuídas.

Ainda como forma de divulgar nacional e internacionalmente os projetos premiados, a Caixa participou dos seguintes eventos de destaque.

Dentre vários exemplos de reaplicação, destacamos três:

- **Projeto Sacadura – Programa Santo André Mais Igual, de Santo André/SP**

Premiada em 2001 pelo Prêmio Caixa Melhores Práticas em Gestão Local, o Programa Santo André Mais Igual acumula excelentes resultados. A prática foi selecionada entre as dez melhores do mundo, no Prêmio Internacional de Dubai promovido pelo Programa Habitat da ONU, em 2002. Após seis anos à premiação do projeto, constatamos, em nova visita à área de intervenção, que houve a consolidação dos benefícios e desenvolvimento social e urbano, como mostram os resultados: são 19 programas e projetos funcionando articuladamente, em constante renovação, demonstrando que sua sustentabilidade é, de fato, uma realidade. 100% das casas têm água, luz e rede esgoto. Todos os lotes das mais de 500 famílias foram regularizados. Várias visitas de missões nacionais e internacionais e sua replicabilidade nos projetos do Programa de Aceleração do Crescimento-

Participou dos seguintes eventos de destaque

2004	<ul style="list-style-type: none"> Participação ativa em eventos (workshop, entrevista coletiva, feira das Melhores Práticas e stand de exposição) do II Fórum Mundial Urbano, Barcelona (público visitante 45.000 pessoas). O Programa Caixa Melhores Práticas recebeu o Prêmio Empresa-Cidadã na categoria financiamento de projetos de cunho social e foi divulgado no "Guia de Boa Cidadania Corporativa", editado e publicado pela Revista EXAME, em dez/2004.
2005	<ul style="list-style-type: none"> Participação da Melhor Prática Pró-Venda Nova, de 2003/2004, com apoio Caixa no 6º Global Fórum on Reinventing Government (6º Fórum sobre Reinvenção de Governança), em Seul/ Coréia, cujo foco foi "Rumo à participação e governança transparente – avanços em tecnologia da informação e democratização". Classificação e divulgação da Melhor Prática "100 Dimensão", de 2003/2004, entre as 17 finalistas do Prêmio Internacional de Medellín no Concurso Latino-Americano e do Caribe para a Transferência de Boas Práticas. Seleção de duas melhores práticas de saneamento ambiental, premiadas pela Caixa, pela organização WWF para a Mostra de Água para a Vida, Água para Todos: Boas Práticas em Saneamento Ambiental e foram publicadas em livro homônimo.
2006	<ul style="list-style-type: none"> Participação da presidenta e diretora da Caixa no III Fórum Mundial Urbano, em Vancouver.
2007	<ul style="list-style-type: none"> Seleção e divulgação de três projetos Caixa, sendo 2 Melhores Práticas de 2005 (APAEB Valente/BA e Alternância/GO) e a metodologia das oficinas de reaplicação pelo Programa de Voluntários das Nações Unidas para publicação no livro "50 jeitos brasileiros de mudar o mundo". Divulgação das Melhores Práticas nas missões internacionais (2005, 2006 e 2007) para Namíbia, Angola e Índia com a finalidade de negociações brasileiras e futuros acordos internacionais.
2008	<ul style="list-style-type: none"> Participação no IV Fórum Mundial Urbano, em Nanjing – China em conjunto com governo federal em estande no pavilhão de exposições; Programa Caixa Melhores Práticas em Gestão Local agraciado pelo Prêmio Top Social ADVB 2008 (Associação dos Dirigentes de Vendas de Marketing do Brasil).
2009	<ul style="list-style-type: none"> Comemoração dos 10 anos do Programa Caixa Melhores Práticas em evento especial e inesquecível pelas presenças do presidente da República, à época, Luís Inácio Lula da Silva e da Presidenta eleita Dilma Rouseff.
2010	<ul style="list-style-type: none"> Participação de 213 empregados da Caixa no V Fórum Mundial Urbano, no Rio de Janeiro, de forma expressiva, em quantidade e qualidade. Atuamos em eventos de rede e divulgamos as Melhores Práticas em estande que recebeu visitantes de vários países. Distribuímos cerca de 10.000 livretos e CD-Rom sobre as ações da Caixa.
2011	<ul style="list-style-type: none"> Ações da Caixa em comemoração ao Dia Mundial do Habitat, em 03/OUT/2011; Seleção de 20 Melhores Práticas na VII Edição do Prêmio e destaque para 10 projetos premiados na categoria de Trabalho Técnico Social.
2012	<ul style="list-style-type: none"> 13 Melhores Práticas premiadas pela Caixa divulgadas no site do governo brasileiro sobre o evento Rio + 20, em conjunto com outras boas práticas brasileiras no contexto do desenvolvimento sustentável e da erradicação da pobreza (<http://www.rio20.gov.br/brasil/boas-praticas>).

PAC em urbanização de favelas (Jardim Capuava, Jardim Irene, Espírito Santo, Jorge Bereta, Catiguá, Jardim das Maravilhas, Jardim Cristiane, Graciliano Ramos entre outros).

- **Projeto PRÓ VENDA NOVA, Venda Nova do Imigrante/ES**

As 3 entidades beneficiadas continuam sendo benchmarking para outras associações semelhantes de produtores rurais; os produtores e suas propriedades são constantemente visitados para apresentar sua experiência em agroturismo e a Pastoral da saúde é referência na produção de fitoterápicos em cápsulas. Todas são modelos de organização e mobilização do capital social, considerado o principal ativo e o principal ganho do Programa, que são replicados para outros segmentos e redes sociais.

Após a premiação, na Edição 2003/2004, o projeto foi convidado para participação no 6th Global Forum on Reinventing Government, em Seul, Coréia do Sul (jul/2005), onde a Caixa foi parceira, incentivando, apoiando prontamente e co-patrocinando a participação no stand. Em out/2006, a Caixa nos indicou ao Ministério de Desenvolvimento Social para apresentar a prática em workshop na I Expo Brasil - Desenvolvimento Local. O projeto foi apresentado em oficina de reaplicação em Salvador-BA, com agentes de desenvolvimento local municipais de todo país o projeto Pró- Venda Nova ao lado do projeto realizado no Candéal - Salvador.

Novas parcerias e recursos foram identificados nas três instâncias beneficiadas com o projeto e suas respectivas entidades gestoras: 1- Agregação de valor ao café - produção de cafés especiais na agricultura familiar. A PRONOVA - Associação de Produtores de Café ampliou sua área de atuação de municipal para regional e, fortalecida, tornou-se cooperativa. Hoje conta com a parceria de todo o sistema nacional de cooperativas e também com instituições da cadeia do café, como órgãos de rastreabilidade e certificação como o Fair Trade, além da abertura de novos mercados. Os novos recursos vêm principalmente do aumento do número de cooperados e da consequente movimentação do café via cooperativa, sendo portanto recursos próprios, de forma auto-sustentável; 2- Estímulo ao agroturismo. O AGROTUR - Centro

de Desenvolvimento Regional do Agroturismo, se fortaleceu e conta com a parceria de novos agricultores familiares; 3- Produção de medicamentos fitoterápicos de qualidade. A farmácia fitoterápica venda-novense cresce a cada ano com a parceria de novos voluntários. Milhares de pessoas passam por lá a cada ano. Em 2007 foram produzidas mais de 350 mil cápsulas, cerca de 18 mil unidades de tinturas e 3.500 potes de pomadas.

É notável a credibilidade e o reconhecimento da cidade de Venda Nova junto a órgãos federais e instituições de fomento ao desenvolvimento pós-premiação. O mesmo ocorreu com as entidades beneficiadas. Isso gerou, além de maior auto-confiança institucional, maior facilidade em obter novos recursos e principalmente realizar parcerias, pelo reconhecimento da efetividade na aplicação dos recursos, da inovação na gestão participativa e na valorização e mobilização do capital social local. A cidade toda ganhou em qualidade de vida em consequência do projeto.

- **BURITI LAGOA, Campo Grande/MS**

Está prática alterou, modificando para melhor, o modelo realizado anteriormente pela Prefeitura de Campo Grande, quanto às desocupações de áreas irregularmente habitadas. Todas as intervenções, após está prática, seguiram os parâmetros estabelecidos pelo Programa Habitar Brasil BID-HBB/ Projeto Integrado Buriti Lagoa (localizado na Região do Lagoa), como por exemplo os dois Projetos habilitados seguidamente pelo referido Programa: Projeto Santa Luzia (localizado na Região do Segredo), e Projeto Imbirussu Serradinho (Localizado na Região do Imbirussu). O Projeto do Sóter (localizado na Região do Sóter). Atualmente, citamos o PAC - Programa de Aceleração Continuada, que executa projetos de habitação e saneamento

O Projeto Integrado Mudando para Melhor Buriti-Lagoa - HBB cumpriu sua função, contribuindo para a valorização humana da população atendida, e o seu sucesso tem levado outros investimentos para a região, promovendo melhorias e beneficiando assim toda a população do entorno. Ao apropriar-se das melhorias efetuadas, a população alvo aos poucos foi fortalecendo a sua identidade como cidadãos incluídos no

direito à moradia digna e com qualidade de vida associada à qualidade ambiental, à capacitação econômica de suas famílias em melhorar a sua casa própria, à força simbólica da moradia sólida com quintal, lugar sossegado e boas relações de vizinhança. Um lugar bom de se viver, com toda a infra-estrutura básica e serviços necessários. Vale acrescentar que a prática despertou a comunidade acadêmica, e foi tema diversificado de 5 dissertações de mestrado.

10. Lições aprendidas

A experiência com o Programa Caixa Melhores Práticas em Gestão Local demonstra que para serem efetivas, as iniciativas voltadas a estimular à reaplicação de melhores práticas devem ser implementadas de forma direcionada, com foco no público alvo do Programa, selecionado em função de seu real potencial de atuar na solução dos problemas dos assentamentos humanos: poder público local, lideranças comunitárias, movimentos sociais, organizações não governamentais, universidades e outros.

A escala, isto é, o alcance das ações de estímulo à reaplicação de melhores práticas em termos do quantitativo de público alvo alcançado pelo Programa é também determinante para sua efetividade. Dessa forma, reveste-se de fundamental importância a utilização de recursos de comunicação e marketing para divulgação pública do Programa e respectivas ações. O uso de recursos tecnológicos de informática é também de grande relevância, tendo em vista a necessidade de sistematização das informações sobre as melhores práticas - “matéria prima” do Programa.

Nessa perspectiva, para o desenvolvimento de ações de disseminação e estímulo à reaplicação de melhores práticas é imprescindível que estejam disponíveis recursos e ferramentas diversificadas, adequados a contextos diferenciados e a públicos com perfis específicos, por exemplo: material técnico sobre os projetos (estudos de caso), filmes, material fotográfico, recursos didático-pedagógicos (oficinas de reaplicação) e outros.

Outro aspecto percebido como cada vez mais relevante para o êxito das ações de divulgação é a necessidade de disponibilização de material informativo sobre as melhores práticas em ambiente virtual (Internet), condição que possibilita ampliar significativamente o alcance quantitativo das iniciativas.

Finalmente, a experiência com o Programa Caixa Melhores Práticas demonstra que em processos de estímulo à reaplicação de projetos exitosos, o objetivo é a adaptação dos conhecimentos e lições aprendidas a novos localidades/contextos de características similares, e não a simples replicação das práticas.

11. Conclusões

Instituído em 1999, o Programa Caixa Melhores Práticas em Gestão Local, ao longo de seus doze anos de existência, vem desenvolvendo e aprimorando de forma contínua iniciativas - instrumentos, metodologias e recursos - destinados a estimular a reaplicação de melhores práticas, sendo hoje referência nacional no setor e uma ação de responsabilidade social consolidada da Caixa, alinhada à atuação da empresa no fomento ao desenvolvimento territorial sustentável.

Nessa perspectiva, em 2011, ano de realização da sétima edição do Prêmio Caixa Melhores Práticas em Gestão Local - iniciativa fundamental do Programa que viabiliza identificar e premiar melhores práticas e reconhecer o mérito de seus promotores e parceiros - foram implementadas importantes otimizações de processo que tornaram o trabalho de avaliação/seleção de melhores práticas mais ágil e participativo, conferindo maior qualidade ao processo, com redução de custos operacionais.

A experiência acumulada com o Programa Caixa Melhores Práticas em Gestão Local, combinada ao fato da crescente atuação da Caixa em âmbito internacional, em especial, em operações de cooperação técnica com países da América Latina e África, abre perspectivas para possível

ampliação do alcance geográfico das ações empreendidas pelo Programa, o que demandará o fortalecimento e estabelecimento de novas parcerias estratégicas.

Nesse contexto, em 2011, de forma inédita, uma prática internacional - o projeto Viver Cabo Verde - concorreu ao Prêmio Caixa Melhores Práticas em Gestão Local. Tal projeto de cooperação técnica internacional envolveu a colaboração de diversos parceiros, inclusive da Caixa, e teve como o objetivo a estruturação da política habitacional de Cabo Verde/África.

Entendemos que o êxito alcançado pelo Programa aliado ao cenário favorável que se delineia para a expansão e fortalecimento das ações empreendidas, são estímulos para que busquemos continuamente ampliar o alcance e a efetividade das ações de disseminação de melhores práticas. Inspiramos, assim, gestores públicos locais, movimentos sociais, lideranças comunitárias, organizações não governamentais e outros importantes atores sociais a construir um Brasil cada vez melhor na prática.

12. Recomendações e sugestões

Melhores práticas de gestão local são experiências, projetos, empreendimentos ou iniciativas que resultam em melhorias concretas na qualidade de vida das pessoas, no desenvolvimento sustentável dos assentamentos humanos, independentemente de localização regional, dimensão ou tipo de organização responsável.

São projetos exitosos, desenvolvidos a partir de parcerias, que se destacam em aspectos como sustentabilidade, impacto, liderança e fortalecimentos da comunidade, inovação e reaplicabilidade, entre outros.

Projetos de gestão local dessa natureza são a “matéria-prima” de iniciativas como o Programa Caixa Melhores Práticas em Gestão Local, que os utiliza como objeto das ações de disseminação e estímulo à reaplicação.

Nesse sentido, iniciativas similares ao Programa Caixa Melhores Práticas em Gestão Local podem certamente ser reaplicadas por bancos de desenvolvimento. Tais instituições, pela própria natureza de sua função principal (oferta de crédito para implementação de projetos de desenvolvimento local), têm acesso facilitado a informações sobre essas iniciativas (práticas), podendo sistematizá-las com o objetivo de disseminação e reaplicação.

Pode-se também destacar como aspecto facilitador para a implementação de iniciativas semelhantes ao Programa, o fato de que o desenvolvimento/utilização dos recursos voltados para viabilizar ações de disseminação de melhores práticas (material técnico impresso, filmes, exposições fotográficas, oficinas de reaplicação e outros) podem ser feitas de forma gradual e/ou parcial, conforme condições e disponibilidade de recursos financeiros, humanos, materiais e tecnológicos.

Nesse contexto favorável é importante destacar, contudo, que a reaplicação de iniciativa semelhante ao Programa requer o envolvimento de várias áreas especializadas, responsáveis principalmente pelas ações de: a) comunicação e marketing; b) tecnologia da informação; c) desenvolvimento de recursos humanos; d) orçamentária; e) rede de equipes compostas por profissionais da área de desenvolvimento urbano e comercial.

Cabe também salientar que para o êxito no desenvolvimento das ações e alcance dos resultados há necessidade do patrocínio dos gestores estratégicos da instituição, bem como a mobilização, organização e capacitação das equipes envolvidas.



VII. ÍNDICE CARBONO EFICIENTE-BNDES E BM&FBOVESPA

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

VII. ÍNDICE CARBONO EFICIENTE-BNDES E BM&FBOVESPA

1. Acerca do BNDES

O Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), empresa pública federal, é hoje o principal instrumento de financiamento de longo prazo para a realização de investimentos em todos os segmentos da economia, em uma política que inclui as dimensões social, regional e ambiental.

Desde a sua fundação, em 1952, o BNDES se destaca no apoio à agricultura, indústria, infraestrutura e comércio e serviços, oferecendo condições especiais para micro, pequenas e médias empresas. O Banco também vem implementando linhas de investimentos sociais, direcionados para educação e saúde, agricultura familiar, saneamento básico e transporte urbano.

O apoio do BNDES se dá por meio de financiamentos a projetos de investimentos, aquisição de equipamentos e exportação de bens e serviços. Além disso, o Banco atua no fortalecimento da estrutura de capital das empresas privadas e destina financiamentos não reembolsáveis a projetos que contribuam para o desenvolvimento social, cultural e tecnológico.

Em seu Planejamento Corporativo 2009/2014, o BNDES elegeu a inovação, o desenvolvimento local e regional e o desenvolvimento socioambiental como os aspectos mais importantes do fomento econômico no contexto atual, e que devem ser promovidos e enfatizados em todos os empreendimentos apoiados pelo Banco.

Assim, o BNDES reforça o compromisso histórico com o desenvolvimento de toda a sociedade brasileira, em alinhamento com os desafios mais urgentes da dinâmica social e econômica contemporânea.

2. Índice Carbono Eficiente-BNDES e BM&FBOVESPA

Considerando as preocupações mundiais com o aquecimento global, o BNDES e a BM&FBOVESPA S.A. – Bolsa de Valores, Mercadorias e Futuros (“BM&FBOVESPA”), em uma iniciativa inédita, estruturaram o Índice Carbono Eficiente (“ICO2” ou “Índice”), um índice de ações para o mercado de capitais brasileiro que leva em consideração as emissões de gases de efeito estufa (“GEE”) das empresas participantes.

O ICO2 foi lançado em dezembro de 2010 e sua carteira teórica foi calculada retroativamente à data de 31/08/2010. Sua metodologia de cálculo toma como base a carteira do IBrX-50 (índice da BM&FBOVESPA composto pelas 50 ações mais líquidas) e repondera as participações das ações das empresas levando-se em conta o grau de eficiência de emissões de GEE de cada uma, calculado a partir da relação emissões de CO2 equivalente¹/receita bruta. O ICO2 se constituiu em uma experiência bem-sucedida, inovadora e inclusiva, trazendo o tema de mudanças climáticas para a realidade das principais empresas do mercado brasileiro. Das 60 empresas convidadas a participar em 2011, 49 aderiram à iniciativa e passaram a calcular e divulgar suas emissões de GEE, no âmbito do ICO2. Atualmente, a carteira do ICO2 é composta por 36 ações referentes a 35 empresas, visto que uma das empresas participa com 2 categorias de ações.

1 1 CO2 equivalente será descrito como CO2e.

3. Objetivos do ICO2

Ao estruturarem o ICO2, o BNDES e a BM&FBovespa tinham como objetivo gerar diversos impactos positivos para o mercado de capitais doméstico e para o meio ambiente, como, por exemplo: (i) o incentivo às principais empresas brasileiras de capital aberto a levantarem suas emissões de GEE; (ii) o incentivo à adoção de políticas de redução de emissão de GEE pelas empresas (gerenciamento das emissões); e (iii) a criação de oportunidades de investimento para os investidores sensíveis às questões ambientais, fator cada vez mais relevante na avaliação dos riscos dos investimentos.

Desta forma, o BNDES e a BM&FBOVESPA esperam incentivar o mercado de capitais brasileiro a se preparar para uma nova economia de “baixo carbono”.

4. Alinhamento com o mandato social e objetivos do banco

O BNDES, maior financiador de longo prazo da atividade econômica no País e um dos maiores investidores via participação acionária de empresas, tem um importante papel como agente indutor de boas práticas que possam contribuir para uma administração ambiental responsável.

Em seu Planejamento Corporativo 2009/2014, o BNDES elegeu a inovação, o desenvolvimento local e regional e o desenvolvimento socioambiental como os aspectos mais importantes do fomento econômico no contexto atual, e que devem ser promovidos e enfatizados em todos os empreendimentos apoiados pelo Banco. Neste sentido, o ICO2 vai ao encontro tanto dos aspectos da inovação quanto do desenvolvimento socioambiental.

O Banco acredita que a criação de um índice de ações, com um importante papel de incentivo às principais empresas brasileiras a adotarem práticas transparentes com relação às suas emissões de gases de efeito estufa, demonstrando que o mercado de capitais brasileiro está se preparando para um ambiente competitivo de baixo carbono, está em perfeito alinhamento com

a missão do BNDES de promover o desenvolvimento sustentável e competitivo da economia brasileira, com geração de emprego e redução das desigualdades sociais e regionais e com os objetivos da Política Socioambiental do Banco de promover o desenvolvimento sustentável, de forma pró-ativa e em todos os empreendimentos apoiados.

5. Produto inovador

A criação do ICO2 é um marco importante para o mercado de capitais brasileiro. Sua criação agrega o tema de mudanças climáticas ao mercado de capitais, trazendo transparência ao mercado sobre as emissões de gases de efeito estufa e demonstrando que as principais empresas brasileiras estão se preparando para um ambiente de baixo carbono.

Ressalta-se o caráter inovador do ICO2 por ter sido o primeiro índice de ações brasileiro a considerar emissões de gases de efeito estufa para o cálculo das participações de suas ações, sendo precursor em agregar uma vertente ambiental quantitativa a um índice de ações no país.

Além disso, a metodologia do Índice é pioneira nos mercados brasileiro e mundial por sua abordagem inclusiva: todas as empresas participantes do índice base (IBrX-50) foram convidadas a participar e interagir no desenvolvimento da metodologia.

Com sua vertente inclusiva, o Índice conseguiu mobilizar um maior número de empresas, impulsionando a evolução destas na mensuração de gases de efeito estufa.

Outras experiências mundiais possuem abordagem inversa, excluindo do índice as empresas mais emissoras, com um viés mais punitivo do que mobilizador. Ademais, se utilizam apenas de dados de emissão estimados por terceiros sem o envolvimento das empresas no processo como é feito no ICO2.

6. Características e operacionalização do ICO2

Em meados de 2009, a Área de Meio Ambiente do BNDES e a BM&FBOVESPA iniciaram estudos com o objetivo de estruturar um índice de ações para o mercado de capitais brasileiro que levasse em consideração as emissões de GEE das empresas participantes.

A partir destes estudos, reuniões com diversas partes interessadas e processos de consultas pública e restrita, foi desenvolvido o Índice Carbono Eficiente². O ICO2 foi lançado em dezembro de 2010 e sua carteira teórica foi calculada retroativamente à data de 31/08/2010. Sua metodologia de cálculo toma como base o IBrX-50 (índice da BM&FBOVESPA composto pelas 50 ações mais líquidas) e repondera as participações das ações das empresas levando-se em conta o grau de eficiência de emissões de GEE de cada empresa, calculado a partir da relação emissões CO₂ equivalente/receita bruta. A adoção deste coeficiente “emissão de CO₂e/receita” como critério na montagem do ICO2 visa: (i) normalizar a amostra, tornando possível a comparação entre empresas de portes diferentes; e (ii) a avaliar a eficiência das empresas em termos de emissão de GEE, ou seja, o grau de exposição da receita da empresa frente ao seu volume de emissões de carbono.

A participação das empresas no ICO2 se dá de forma voluntária. As empresas que aderem ao ICO2 devem apresentar, anualmente, seus inventários de emissão de GEE dentro dos prazos e critérios estipulados pela BM&FBOVESPA.

O ICO2 tem um caráter evolutivo, exigindo, ao longo do tempo, um progressivo comprometimento por parte das empresas de modo a incentivá-las a adotarem as melhores práticas de contabilização de gases de efeito estufa.

No primeiro ano do ICO2, as empresas que ainda não estavam preparadas para realizar seus inventários, puderam contar com consultoria especializada, contratada pela BM&FBOVESPA, que realizou estimativas de suas emissões. Para o ano seguinte, tornou-se obrigatória a apresentação dos

² Consultar la Metodologia Completa del ICO2 en: <http://www.bmfbovespa.com.br/Indices/download/ICO2.pdf>.

dados dos escopos 1 e 2 por parte das empresas, podendo o escopo 3 (dentro da abrangência do ICO2) contar com estimativas da consultoria contratada. Para o próximo ano de vigência do índice, será obrigatório o reporte de parte do escopo 3, além dos escopos 1 e 2³.

Cabe ressaltar que os dados de emissão apresentados pelas empresas foram analisados pela consultoria especializada e, eventualmente, ajustados para que os números se tornassem comparáveis entre as empresas, tomando como base as diretrizes da metodologia do GHG Protocol. Esta análise e ajuste de dados por terceira parte têm se mostrado importante para garantir a credibilidade dos dados utilizados para o ICO2 e permitiu que as empresas pudessem apresentar seus inventários de acordo com a metodologia de sua escolha, sem que lhe tivesse sido imposta, inicialmente, uma determinada metodologia.

7. Características e rol dos Parceiros/Sócios Estratégicos

Em 04 de dezembro de 2009, o BNDES e a BM&FBOVESPA assinaram um Acordo de Cooperação Técnica (Acordo) com o objetivo de formalizar a cooperação técnica existente entre as duas instituições para dar prosseguimento aos estudos, já iniciados, de modo a concluir a metodologia e a estruturação do Índice Carbono Eficiente. O referido acordo estabelece que o ICO2 é de propriedade da BM&FBOVESPA, uma vez que o objetivo do Banco restringia-se a estruturar, desenvolver e apoiar o Índice, sem interesse em possuir a titularidade deste. De forma geral, a BM&FBOVESPA também é responsável final pelo cálculo, reponderação e divulgação da carteira de acordo com a metodologia do índice.

A BM&FBOVESPA é uma companhia de capital brasileiro formada, em 2008, a partir da integração das operações da Bolsa de Valores de São Paulo e da Bolsa de Mercadorias & Futuros. Como principal instituição brasileira

³ Escopo 1 refere-se a emissões diretas da empresa, ou seja, provenientes de fontes de propriedade da empresa ou controladas por ela. Escopo 2 está relacionado às emissões indiretas da empresa relativas à aquisição de energia (elétrica, vapor ou calor) de terceiros e consumida na empresa. Em relação ao escopo 3, este se refere a emissões indiretas da empresa, ou seja, produzidas fora da fronteira operacional direta da empresa (ex: cadeia de fornecedores, distribuição). O reporte do escopo 3 no GHG Protocol é facultativo.

de intermediação para operações do mercado de capitais, a companhia desenvolve, implanta e provê sistemas para a negociação de ações, derivativos de ações, títulos de renda fixa, títulos públicos federais, derivativos financeiros, moedas à vista e commodities agropecuárias.

Por meio de suas plataformas de negociação, realiza o registro, a compensação e a liquidação de ativos e valores mobiliários transacionados e a listagem de ações e de outros ativos, bem como divulga informação de suporte ao mercado. A companhia também atua como depositária central dos ativos negociados em seus ambientes, além de licenciar softwares e índices.

A Bolsa brasileira desempenha também atividades de gerenciamento de riscos das operações realizadas por meio de seus sistemas. Para tanto, possui uma robusta estrutura de clearings de ações, derivativos, câmbio e ativos, que atua de forma integrada, com o Banco BM&F, de maneira a assegurar o funcionamento eficiente de seus mercados e a consolidação adequada das operações.

Única bolsa de valores, mercadorias e futuros em operação no Brasil, a BM&FBOVESPA ainda exerce o papel de fomentar o mercado de capitais brasileiro. Para tanto, desenvolve inúmeros programas de educação e popularização de seus produtos e serviços. Também gerencia investimentos sociais, com foco no desenvolvimento de comunidades que se relacionam com seu universo.

8. Beneficiários diretos e indiretos

Os principais beneficiários do produto ICO2, são:

- investidores interessados em investimentos ambientalmente responsáveis e demais investidores que avaliem a exposição a carbono como fator de risco;
- mercado de capitais brasileiros, uma vez que se coloca na vanguarda do mercado de capitais mundial com um produto inovador e diferenciado;

- empresas brasileiras, ao prepararem-se para uma nova economia de Baixo carbono e para possíveis metas futuras de emissão.

9. Impacto e benefícios esperados

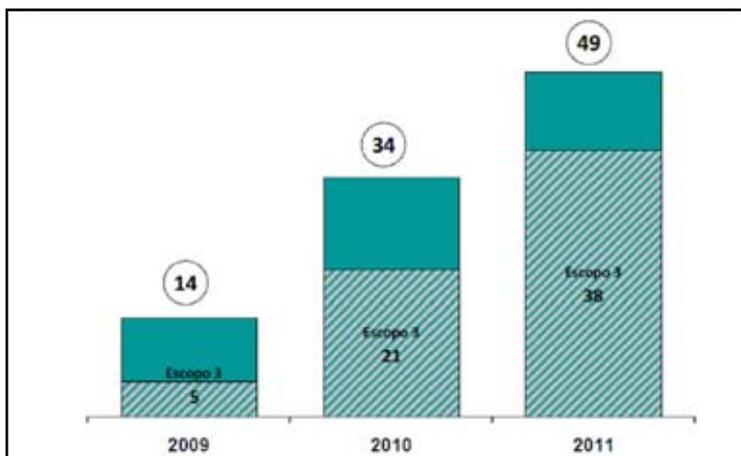
Os principais impactos e benefícios esperados, em linha com os objetivos iniciais do BNDES e a BM&FBOVESPA, podem ser citados:

- o incentivo às principais empresas brasileiras de capital aberto a mensurarem
- suas emissões de GEE;
- o incentivo à adoção de políticas de gerenciamento de emissão de GEE pelas empresas;
- a criação de oportunidades de investimento para os investidores sensíveis às questões ambientais, fator cada vez mais relevante na avaliação dos riscos dos investimentos;
- a contribuição para a criação de uma nova economia de “baixo carbono”, ao incentivar as empresas brasileiras de capital aberto a reduzirem suas emissões de GEE, com a geração de benefícios socioambientais.

10. Resultados

Em 2009, quando se iniciaram os estudos para a criação do índice, apenas 14 empresas entre as 50 ações mais líquidas do mercado, divulgavam seus inventários em suas páginas na Internet e/ou em seus relatórios de sustentabilidade. Em 2010, ano de lançamento do Índice, das 60 empresas convidadas a participar da iniciativa, 34 apresentaram seus dados de emissão, sendo esses dados divulgados publicamente no site da BM&FBOVESPA. Em 2011, este número aumentou para 49. Além disso, foi verificado um expressivo avanço na abrangência de contabilização das emissões. Empresas que inicialmente calculavam apenas escopos 1 e 2 de seus inventários (ano base 2010), devem passar a incorporar em seus inventários (ano base 2011 e seguintes) dados de escopo 3. A figura demonstra esta evolução:

Figura Nº 1: Quantidade de empresas que reportavam/divulgavam dados de emissão



Além dos dados quantitativos apresentados, foram verificados outros impactos positivos como a forte mobilização interna das empresas para realizarem seus inventários e o reconhecimento e interesse que o índice vem apresentando pela capacidade de mobilização demonstrada.

Do ponto de vista do investidor, o ICO2 tem apresentado rentabilidade superior a outros índices amplos do mercado brasileiro. Desde 31/08/2010, até 14 de março de 2012, o índice valorizou-se 18.98%, enquanto o IBRX-50 apresentou alta de 8.29% e o Ibovespa de 4.78%.

11. Lições aprendidas

O processo de desenvolvimento do ICO2 e de interação com as empresas participantes, seja na discussão metodológica seja no acompanhamento dos inventários de gases de efeito estufa, foi muito rico em troca de informações e possibilitou um conhecimento mais profundo sobre a forma de tratamento do tema de mudanças climáticas nas empresas brasileiras. Algumas lições aprendidas podem ser apontadas:

- O primeiro passo para a gestão das emissões de GEE por parte das empresas é a realização de inventário, uma vez que mapeia seus processos e sistematiza informações para empresas, provendo condições para melhor gestão das emissões;
- Apesar de o tema de mudanças climáticas não ser desconhecido por grande parte das empresas, verificou-se que foi necessário um incentivo externo (criação do ICO2) para motivar as empresas a tratarem do tema internamente e divulguem suas emissões aos stakeholders;
- Em função de o ICO2 ser um índice de mercado e, portanto, dentro do escopo de trabalho das áreas de relações com investidores (RI) das empresas, parte do contato efetuado foi realizado através de profissionais dessas áreas. A interação de profissionais das áreas de RI e Sustentabilidade em algumas empresas aumentou a mobilização interna destas para atingimento do objetivo comum de participar do ICO2 e demonstrou que a união de áreas de meio ambiente e de mercado foi importante para reforçar a atuação de parcela destas empresas em quesitos ambientais;
- A contabilização de dados do escopo 3 para muitas empresas ainda é um grande desafio e muitas não dispõem de dados suficientes para calculá-lo. Assim, verificou-se que a ampliação da abrangência dos inventários das empresas deve ser exigida paulatinamente, para não desmotivar as empresas com requisitos difíceis de serem atingidos. No entanto, verificou-se que é possível exigir um comprometimento gradualmente mais elevado a cada ano, dentro de um diálogo aberto com as empresas.
- Apesar da barreira inicial de desconfiança de algumas empresas, o processo interativo mostrou-se bem sucedido, e, após o primeiro ano de vigência do índice, algumas passaram a encarar a exigência de inventários de GEE não como um custo, mas como uma oportunidade de melhorar seus processos.
- Dificuldades metodológicas ainda existentes foram amenizadas com a troca de experiências entre as empresas.

12. Conclusões

Por todo o exposto, considera-se que o desenvolvimento do ICO2 mostrou-se uma experiência inovadora e bem-sucedida. O Índice logrou êxito em motivar e mobilizar empresas brasileiras a adotarem práticas transparentes em relação às suas emissões de gases de efeito estufa e em associar uma vertente ambiental quantitativa a um indicador de mercado de capitais.

Espera-se que o Índice permaneça incentivando as empresas a reportarem suas emissões de gases de efeito estufa cada vez com maior acurácia e de forma mais abrangente e a adotarem uma postura pró-ativa na gestão de suas emissões.

Desta forma, o BNDES, dentro de seu papel indutor e em consonância com sua missão e política socioambiental, espera contribuir para a mitigação às mudanças climáticas.

13. Recomendações e sugestões

Considera-se factível o desenvolvimento de índices semelhantes ao ICO2 por outras instituições. Para tal, é possível, como ocorreu com o ICO2, que seja necessária uma cooperação técnica com a bolsa de valores local. Além disso, é recomendável que seja feito um trabalho interativo e mobilizador com as empresas participantes do mercado de capitais local para que estas passem a integrar o índice. Eventualmente, caso as empresas locais não estejam aptas a realizar seus inventários imediatamente no ano de criação do índice, deve avaliarse, tal qual o ICO2, a condução de uma metodologia evolutiva, exigindo, ao longo do tempo, um progressivo comprometimento por parte das empresas, no sentido de incluir e não excluir as empresas do novo índice.

Mencionar de forma direta a sustentabilidade ao longo do tempo do índice. É um critério de avaliação que tem peso 15%, (item 5 do critério de qualificação).



VIII. LÍNEA DE FINANCIAMIENTO PARA MITIGACIÓN DEL CAMBIO CLIMÁTICO

FINANCIERA DE DESARROLLO
TERRITORIAL (FINDETER), COLOMBIA

VIII. LÍNEAS DE FINANCIAMIENTO PARA LA MITIGACIÓN DEL CAMBIO CLIMÁTICO

1. Acerca de Findeter

Financiera de Desarrollo Territorial S.A. (Findeter) es una entidad financiera de desarrollo constituida como una sociedad de economía mixta, vinculada al Ministerio de Hacienda y Crédito Público y sometida a la vigilancia de la Superintendencia Financiera de Colombia. La Entidad tiene como Misión, “promover el desarrollo del país, incrementar la competitividad territorial y la calidad de vida, a través de la prestación de servicios financieros y técnicos a los sectores público y privado, dentro del marco de las políticas del Estado”.

Asimismo, ha establecido dentro de su planeación estratégica, la Visión de “Ser reconocidos como el vehículo del gobierno nacional para promover, estructurar y financiar proyectos de infraestructura en las regiones, que permitan mejorar la calidad de vida de las comunidades.”

Findeter tiene presencia en todo el territorio nacional a través de cuatro regionales que cubren las regiones caribe, noroccidente, pacífico y centro, y tres zonas ubicadas en Bucaramanga, Pereira y Neiva. Además, ha establecido alianzas estratégicas con las Cámaras de Comercio de Cúcuta,

Santa Marta, Sincelejo, Popayán, Quibdó, Villavicencio e Ibagué, para prestar un mejor servicio a las entidades territoriales y así fortalecer su presencia regional.

Como banca de desarrollo, la entidad promueve la infraestructura regional y urbana mediante la financiación de proyectos del sector público y privado en diferentes ramas de la economía, como vivienda y servicios públicos, transporte, energía, salud, educación, comunicaciones, turismo entre otros. Con su gestión, Findeter ha irrigado recursos de crédito en 28 departamentos y más de 340 municipios, atendiendo cerca de 1.500 beneficiarios, a través de un trabajo conjunto con los gobiernos regionales y locales, las comunidades, el sector privado y los intermediarios financieros.

En los últimos cuatro años, Findeter desembolsó recursos por \$ 7.5 billones (US\$ 4,215 millones) con un crecimiento promedio anual de su cartera del 16%, obteniendo indicadores financieros con mejores resultados que el sector financiero. En 2011, alcanzó una cifra record en desembolsos de \$ 2.4 billones (US\$ 1,348 millones) con un crecimiento del 31% con respecto al 2010 y un incremento histórico de la cartera cercano al 30% alcanzando \$ 5.52 billones (US\$ 3,102 millones).

La solidez y el respaldo de Findeter se ratifica con la permanencia durante 13 años consecutivos de la calificación de riesgo crediticio Triple A (AAA) para deuda de largo plazo y F1+ para deuda de corto plazo, otorgada por Fitch Ratings Colombia S.A., lo que muestra emisiones con la más alta calidad crediticia y factores de riesgo prácticamente inexistentes.

2. Consideraciones para la creación de líneas de financiamiento ambiental

El cambio climático es considerado como la mayor amenaza producida por el deterioro ambiental, esta alteración sobre el régimen climático del planeta, ha sido influenciado por las emisiones antrópicas y naturales de gases denominados de efecto invernadero (GEI).

En Colombia, se realizó a través del Instituto de Hidrología, Meteorología y Estudios Ambientales (IDEAM), la actualización del Inventario Nacional de Gases Efecto Invernadero para los años 2000 y 2004, en el marco de la II Comunicación Nacional ante la Convención de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático.

Con ocasión de este inventario se revisaron los sectores que más emisiones de gases de efecto invernadero aportaron a la atmósfera en 2004, estos son: agricultura (38%), energía (37%) y uso del suelo, cambio de uso del suelo y silvicultura (14%). Le siguen, residuos sólidos (6%) y procesos industriales (5%), dentro de este último, las emisiones del sector transporte representan el 12%.

En general se emitieron 1.800.010,57 ton de CO₂ eq, lo cual equivale al 0.37% del total emitido en el mundo. Esto quiere decir que Colombia tiene una baja responsabilidad en términos de emisiones de GEI, sin embargo, las consecuencias más dramáticas de este fenómeno se presentan en países de la franja ecuatorial, por consiguiente, Colombia por sus características geográficas, ecológicas, sociales y económicas, es uno de los países con alta vulnerabilidad.

En efecto, el riesgo y la vulnerabilidad del país se evidenciaron a finales de 2010 y comienzo de 2011 con el Fenómeno de la Niña, el cual produjo en el territorio nacional deslizamientos, inundaciones, erosiones, crecientes súbitas y avalanchas dejando 2.350.261 personas afectadas, 1.333 muertos, 55.858 heridos y 1.002 desaparecidos, según lo indican las cifras del Sistema Nacional para la Prevención y Atención de Desastres (Sigpad).

En cuanto a la afectación de la infraestructura, un estudio realizado por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (Cepal) y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) en febrero de 2011, indica que los daños superan los \$ 8.6 billones de pesos (US\$ 4,833 millones), afectando mayoritariamente los sectores de transporte (37%), vivienda (35%), agua y saneamiento (9%), educación (8%), salud (2%) e instalaciones deportivas (2%). Los eventos que más afectaron la infraestructura del país fueron los deslizamientos y las inundaciones.

Esta situación y la amenaza inminente de mayores afectaciones como consecuencia del cambio climático, han generado que Findeter como banca de desarrollo se incorpore con un rol principal de promoción y financiación de los sectores económicos afectados, así como en el análisis de los riesgos de los sectores financiados. También se están fortaleciendo los productos financieros para fomentar prácticas eficientes, limpias e innovadoras en los proyectos, minimizando impactos al ambiente y a la comunidad¹.

Como medida ante las afectaciones de la denominada ola invernal producida por el Fenómeno de la Niña 2010-2011, Findeter creó dos líneas especiales de financiación: la Línea de Tasa Compensada para la Reconstrucción y la Línea Especial de Eficiencia Energética y Mitigación del Cambio Climático.

La primera surge como respuesta inmediata al impacto de El Fenómeno de la Niña sobre la infraestructura del país. En este sentido, Findeter sirve como vehículo del gobierno nacional para estructurar e implementar una línea en condiciones financieras especiales para la atención de los daños en infraestructura, así como para atender las medidas de mitigación y prevención.

En este sentido se retoma la visión del desastre invernal plasmado en el Plan Nacional de Desarrollo 2010-2014, así: "...más que un desafío, la emergencia invernal representa una oportunidad. La oportunidad de mejorar las condiciones de vida de las familias afectadas, de generar empleo, inversión y crecimiento con las obras de rehabilitación y reconstrucción, y de adelantar los proyectos de inversión y ajustes institucionales y normativos necesarios para que las consecuencias del cambio climático, y el riesgo de desastres, en los próximos años y para las próximas generaciones se puedan prevenir, mitigar, o al menos reducir".

Con la segunda línea, se promueven inversiones que permitan la reducción de emisión de gases de efecto invernadero a través de la

¹ Adicionalmente, la entidad es consciente de su contribución indirecta en la generación de gases efecto invernadero. En respuesta a ello, ha creado una estrategia de gestión ambiental, para mitigar y controlar los impactos producidos en sus actividades administrativas.

racionalización en el uso de energía y/o el cambio a métodos más amigables con el medio ambiente, el fomento de prácticas más eficientes, limpias e innovadoras en los proyectos, que minimicen impactos al ambiente y a la comunidad.

3. Objetivos del programa

Entre los objetivos de los proyectos que se financian bajo la tasa compensada para la reconstrucción y la línea especial de eficiencia energética y mitigación del cambio climático, se encuentran:

- Reducir la vulnerabilidad de la población y sus medios de vida ante los posibles eventos generados por las variaciones climáticas.
- Financiar proyectos nuevos y de reconstrucción para la atención y prevención de desastres en infraestructura causados por el Fenómeno de la Niña 2010-2011.
- Apoyar proyectos que reduzcan las emisiones de gases de efecto invernadero.
- Fomentar prácticas eficientes, limpias e innovadoras en los proyectos, minimizando impactos al ambiente y la comunidad.
- Promover enfoques sectoriales para la mitigación al cambio climático.

4. Alineación del producto con el mandato social y objetivos

Las líneas de tasa compensada para la reconstrucción y de eficiencia energética y mitigación del cambio climático, fueron estructuradas atendiendo la misión de Findeter, la cual consiste en: “Promover el desarrollo del país, incrementar la competitividad territorial y la calidad de vida, a través de la

prestación de servicios financieros y técnicos a los sectores público y privado, dentro del marco de las políticas del Estado”.

También contemplan el objetivo social de la financiera que se orienta a la promoción del desarrollo regional y urbano mediante la financiación del diseño, ejecución y administración de proyectos o programas de inversión.

Adicionalmente, con estas líneas se aporta y fortalece uno de los ejes transversales del Plan de Nacional Desarrollo 2010-2014 “Prosperidad para Todos”, el cual señala: “Necesitamos una sociedad para la cual la sostenibilidad ambiental sea una prioridad y una práctica como elemento esencial del bienestar y como principio de equidad con las futuras generaciones. Asimismo, necesitamos un Estado que abogue por el desarrollo sostenible y que anteceda y prepare a la sociedad para afrontar las consecuencias del cambio climático”.

En conclusión, las líneas de crédito apuntan a financiar proyectos con los cuales se produzcan cambios positivos tanto para la adaptación como para la mitigación del cambio climático, están alineadas con las políticas de la entidad y se articulan con los mandatos del gobierno nacional en el sentido de aportar estrategias financieras que favorezcan al desarrollo sostenible y la mitigación y adaptación al cambio climático.

5. Naturaleza innovadora del programa

La vulnerabilidad y exposición al riesgo que se evidenció durante la temporada invernal de 2010-2011, con el Fenómeno de la Niña, generó en el país una importante alerta sobre los principios de sostenibilidad ambiental para el desarrollo de las “locomotoras” establecidas en el Plan Nacional de Desarrollo. Esta situación aunada a los problemas ambientales generados por el creciente desarrollo industrial y la fuerte presión que ejercen los proyectos de infraestructura sobre el medio ambiente, motivaron Findeter a crear las dos líneas especiales de financiación.

La línea para reconstrucción, es la primera y única línea especial a través de la cual entidades públicas, privadas y de carácter especial pueden financiar proyectos nuevos y de reconstrucción para la atención y prevención de desastres en infraestructura; con tasas bajas en el mercado, de acuerdo con las disposiciones establecidas en el Decreto 4808 del 29 de diciembre de 2010.

Con la línea de eficiencia energética y mitigación del cambio climático se pretende apoyar a los sectores elegibles de Findeter², en las inversiones que generen reducción de emisión de GEI y fomenten prácticas eficientes, limpias e innovadoras en los proyectos.

6. Características y operatividad

La línea de tasa compensada para la reconstrucción y la línea especial de eficiencia energética y mitigación del cambio climático, surgen en primer lugar por la necesidad de reconstruir y apoyar a los damnificados de la reciente ola invernal, y en segundo lugar para generar un incentivo financiero para los proyectos que reduzcan las emisiones de gases de efecto invernadero.

6.1. Línea de tasa compensada para la reconstrucción

En los últimos años, Findeter ha sido una herramienta efectiva del gobierno nacional para implementar la financiación de proyectos a tasas blandas y plazos largos, mediante el mecanismo de tasa compensada, el cual presenta importantes resultados en términos de maximizar el beneficio e impacto de los recursos dispuestos por el gobierno.

En este sentido, el mecanismo de tasa compensada disminuye el esfuerzo de caja a nivel de gobierno central, porque mediante un aporte bajo correspondiente a la diferencia entre el costo de los recursos y la tasa de redescuento especial (blanda), se garantiza la disponibilidad total de la financiación para la ejecución de los proyectos.

² Transporte, vivienda, agua y saneamiento básico, energía, innovación, salud, educación, cultura, recreación, deporte, turismo, entre otros.

De acuerdo con los estudios realizados por la entidad, por cada peso que aporte el gobierno nacional para compensar la tasa, se pueden generar entre tres y cuatro pesos en proyectos, dependiendo de las condiciones del mercado y del plazo de los créditos.

Por otra parte, los recursos que destina el gobierno para compensar tasa, los coloca proporcionalmente cada año, haciendo que este mecanismo sea favorable en el manejo de las finanzas públicas, mientras el proyecto cuenta con los recursos desde el inicio, porque la financiación la otorga Findeter.

Adicionalmente, el mecanismo de tasa compensada canaliza recursos a largo plazo y a bajo costo, lo que permite lograr fácilmente los cierres financieros y la viabilización de los proyectos, generando importantes ahorros financieros para los beneficiarios. A su vez, a los intermediarios les da mayor seguridad porque el proyecto tiene viabilidad técnica del respectivo ministerio, mejorando sustancialmente la estructuración y ejecución de los mismos.

Bajo estas consideraciones, y en apoyo del estado de emergencia económica, social y ecológica declarado a través del Decreto N°4580 del 7 de diciembre de 2010, el gobierno nacional estableció una línea de redescuento con tasa compensada administrada por Findeter para el financiamiento de la atención y prevención de desastres en infraestructura, mediante el Decreto N°4808 el 29 de diciembre de 2010.

En virtud de este mandato, Findeter reglamenta la línea de tasa compensada para la reconstrucción en la Circular Externa N°01 del 21 de enero de 2011, ofreciendo condiciones especiales para la financiación de proyectos nuevos o reconstrucción de proyectos existentes para la atención y prevención de desastres en infraestructura, previa aprobación y certificación de la viabilidad técnica y financiera por el ministerio correspondiente, según el sector³, para lo cual se establecieron las guías técnicas con los parámetros y requisitos a tener en cuenta en la presentación de los proyectos.

3 Corresponde a los Ministerios de Ambiente, Vivienda Ciudad y Territorio, Transporte, Educación, Salud, Minas y Energía.

Cuadro N° 1: Condiciones financieras de la línea de tasa compensada para la reconstrucción

Cupo total de la línea	\$ 1 billón de pesos (aproximadamente US \$ 500 millones)
Plazo de amortización	Hasta 12 años incluido hasta 2 años de gracia a capital
Tasa de redescuento	DTF - 3.00% T.A.
Tasa de interés final	Hasta DTF + 1.0% T.A.

A través de la línea pueden financiarse inversiones en los sectores de transporte, vivienda de interés social, servicios públicos domiciliarios, salud y educación en las siguientes actividades:

- Preinversión (estudios y diseños);
- Inversión en proyectos nuevos y/o reconstrucción de proyectos existentes;
- Inversión relacionada con la atención y prevención de desastres causados por eventos naturales;
- Adquisición de maquinaria para la construcción; y,
- Interventoría de los proyectos

6.2. Línea especial de eficiencia energética y mitigación del cambio climático

Mediante Circular Externa N°12 del 15 de diciembre de 2010, Findeter creó la Línea Especial de Eficiencia Energética con el objeto de impulsar el Programa Nacional de Eficiencia Energética orientado a reducir el consumo de energía de las empresas de servicios públicos domiciliarios. Posteriormente, el 21 de julio de 2011, se modificó el alcance de la línea para ampliar su cobertura a todos los tipos de beneficiarios y para permitir la financiación de acciones de reducción de GEI.

Cuadro N° 2: Condiciones financieras de la línea especial de eficiencia energética y mitigación del cambio climático

Cupo total de la línea	\$ 30,000'000,000 (aproximadamente US\$ 15 millones)
Plazo de amortización	Hasta cinco (5) años, incluido hasta un (1) año de gracia a capital
Tasa de redescuento	IPC + 3.5% E.A. o DTF + 1.95% T.A.
Tasa de interés final	A convenir entre los beneficiarios e intermediarios

Esta línea aplica a todos los sectores que adelanten proyectos o inversiones para:

- Reducción del consumo de energía (cambio de luminarias, cambio de motores eléctricos, electrobombas, equipo electromecánico por modelos de bajo consumo o que sean fuentes renovables de energía, etc.);
- Generación eficiente a través de fuentes renovables (solar, eólica, hidroeléctrica de bajo impacto, geotérmica, biocombustibles, etc.);
- Reducción de emisiones (captura de gas metano en rellenos sanitarios, dispositivos para el control de emisiones, reducción de emisiones de oxido nitroso, en general, reducción de GEI, etc.);
- Tratamiento de aguas residuales industriales o domésticas mediante reactores anaeróbicos, entre otros; y,
- Proyectos de mecanismo de desarrollo limpio - MDL.

Esta nueva opción de financiación refleja el compromiso de Findeter con los programas del gobierno nacional, para este caso con el Programa Nacional de Eficiencia Energética y Mitigación del Cambio Climático, que actualmente se adelanta con la cooperación técnica del Banco Interamericano de Desarrollo.

Esta línea no cuenta con recursos del presupuesto nacional u otra fuente de financiación que compense las condiciones financieras que se están ofreciendo, por tanto, surge de la gestión financiera propia de la Findeter.

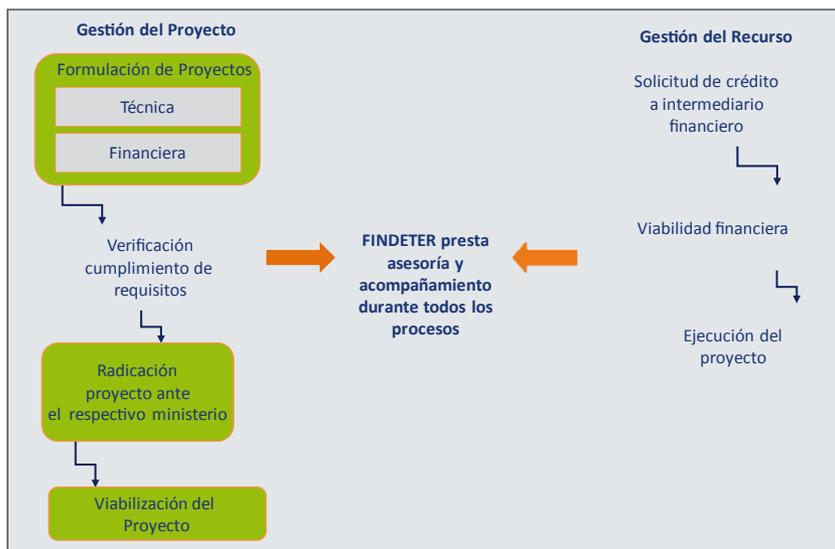
7. Características y rol de los socios estratégicos participantes

La línea tasa compensada para la reconstrucción hace parte de un conjunto de estrategias del gobierno nacional para la atención de las afectaciones de la reciente ola invernal, y como oportunidad para prevenir y adecuar la infraestructura a los efectos del cambio climático.

En ese sentido, Findeter desempeña un rol de ejecutor de política pública y se articula con los ministerios de ambiente, vivienda, ciudad y territorio, transporte, educación, salud, y minas y energía, pues estos están encargados de aprobar y certificar la viabilidad técnica y financiera de los proyectos según su sector.

En el siguiente gráfico se ilustra la forma como se gestiona el proyecto y posteriormente, los recursos para su financiación. En ambos casos Findeter presta asistencia técnica y acompañamiento a los beneficiarios e intermediarios.

Gráfico N° 1:
Diagrama de gestión de los proyectos



Por su parte, para el desarrollo de la línea especial de eficiencia energética y mitigación del cambio climático, se cuenta con la cooperación técnica del Banco Interamericano de Desarrollo, que busca promover el rol de Findeter en la financiación de actividades de mitigación de cambio climático, en particular de aquellos proyectos y programas que pudieran ser elegibles a los mercados internacionales de carbono.

8. Beneficiarios directos e indirectos

Tanto la línea tasa compensada para la reconstrucción como la línea especial de eficiencia energética y mitigación del cambio climático, benefician directamente a los entes territoriales (gobernaciones y alcaldías) y empresas de carácter público, privado y servicios públicos.

Los entes de carácter público son los definidos por en la Ley N°57 de 1989, la Ley N°795 de 2003 y la Ley N°14 de 1991:

- Entidades territoriales: departamentos, municipios, distritos y demás que defina la Ley.
- Entidades descentralizadas del orden territorial.
- Entidades administrativas especiales: asociación de municipios y áreas metropolitanas.
- Entidades públicas del orden nacional

Los beneficiarios de carácter privado son aquellos que invierten, operan o desarrollan actividades en los sectores financieros y corresponden a sociedades colectivas, en comandita simple, anónimas, en comandita por acciones, sociedad de responsabilidad limitada, empresas unipersonales, empresas asociativas de trabajo y las corporaciones, fundaciones, cámaras de comercio y todas aquellas que la Ley determine.

De manera indirecta, la comunidad en general se beneficia de estas líneas especiales de crédito porque se orientan a la promoción de proyectos o programas de inversión que aportan al desarrollo regional y urbano con criterios de sostenibilidad social, económica y ambiental.

9. Impacto y beneficios esperados

- Reducir la vulnerabilidad de la población ante los posibles eventos generados por las variaciones climáticas;
- Reconstruir la infraestructura afectada por el Fenómeno de la Niña 2010-2011;
- Apoyar la estructuración de nuevos proyectos que mitiguen el riesgo producidos por el cambio climático;
- Apoyar proyectos que reduzcan las emisiones de gases de efecto invernadero a través de la reducción del uso de energía o el cambio a métodos más limpios de emisión de energía, preferiblemente renovables;
- Fomentar prácticas eficientes, limpias e innovadoras en los proyectos, minimizando impactos al ambiente y la comunidad; y,
- Promover enfoques sectoriales para la mitigación al cambio climático.

10. Resultados

Desde la creación de la línea con tasa compensada para la reconstrucción, se han identificado 43 proyectos con necesidades de recursos por \$ 435 mil millones (US\$ 245.2 millones), de los cuales se han desembolsado \$ 68,546 millones (US\$ 38.5 millones) en 11 proyectos que han sido viabilizados por los respectivos ministerios.

Se encuentran en evaluación nueve proyectos por \$ 36,317 millones de pesos (US\$ 20.4 millones) y se han identificado 12 proyectos los cuales están en proceso de estructuración por \$ 279,256 millones (US\$ 156.8 millones) (Cuadro N° 3).

Cuadro N° 3: Proyectos línea con tasa compensada para la reconstrucción

Grupo	Número de Proyectos	Valor (millones US\$)	Participación (%)
Identificación 1/	12	157.11	64
En evaluación 2/	9	20.43	8
Viables 3/	11	29.17	12
Desembolsados	11	38.56	16
Total general	43	245.27	100

1/ Proyecto identificado y/o en proceso de estructuración.

2/ Proyecto formulado y en proceso de evaluación.

3/ Proyecto con viabilidad por parte del respectivo ministerio

En la siguiente tabla se detallan los sectores y departamentos que han accedido a la línea de reconstrucción, en la cual se destacan las colocaciones en vivienda, agua y saneamiento básico, transporte y educación. Por departamentos, Cundinamarca ha sido el más activo, gestionando el 40% del total de desembolsos.

Cuadro N° 4: Desembolso de la línea de reconstrucción

Sector	Departamento	Valor (millones US\$)	Participación (%)
Vivienda, agua y servicios básicos	Bolívar	11.68	60
	Cundinamarca	5.62	29
	Valle de Cauca	2.25	12
	Total vivienda, agua y servicios básicos	19.55	100
Transporte	Córdoba	5.62	61
	Cundinamarca	2.25	24
	Quindío	1.34	15
	Total Transporte	9.21	100
Educación	Cundinamarca	6.86	100
	Total Educación	6.86	100
Salud	Nariño	2.53	87
	Cundinamarca	0.67	23
	Total Salud	2.53	100
Total		38.54	100

Como se ha expresado anteriormente, estos proyectos necesitan una viabilidad sectorial, la cual es otorgada por el respectivo ministerio. En la siguiente tabla se observan los proyectos que han sido identificados, y se encuentran en estructuración o en proceso de evaluación.

Cuadro N° 5: Proyectos identificados y en evaluación en la línea de reconstrucción

Sector	Departamento	Valor (millones US\$)	Participación (%)
Vivienda	Cundinamarca	50.60	40
	Antioquía	37.62	30
	Valle del Cauca	12.76	10
	Caldas	11,25	9
	Tolima	10,68	8
	Atlántico	1,69	1
	Santander	1,41	1
	Bolivar	0,54	0
	Total vivienda	126,55	100
Educación	Quindío	6,23	45
	Caldas	4,78	35
	Cundinamarca	1,93	14
	Risaralda	0,89	6
	Total educación	13,83	100
Salud	Nariño	2,81	39
	Quindío	0,28	39
	Cundinamarca	1,57	17
	Total salud	4,66	100
Transporte	Atlántico	8,43	44
	Santander	5,62	29
	Antioquía	4,35	23
	Quindío	0,91	5
	Total transporte	19,31	100
Energético	Atlántico	34,30	86
	Huila	5,57	14
	Total energético	39.87	100
Total		204.22	204.22

Con respecto a la línea especial de eficiencia energética y mitigación del cambio climático, se han desembolsado \$ 350 millones (US\$ 196.8 mil), específicamente en el sector ambiente en el departamento del Meta⁴. Adicionalmente, se tienen solicitudes de proyectos por \$ 29,700 millones (US\$ 16.7 millones), con los cuales se agotarían los recursos disponibles en esta línea.

Cuadro N° 6: Proyectos identificados línea especial de eficiencia energética y mitigación del cambio climático

Departamento	Valor (miles de US\$)
Antioquia	12,940
Cauca	1,238
Santander	2,362
Total	16,709

11. Lecciones aprendidas

En el proceso de estructuración y gestión de estas líneas de crédito, se han evidenciado los aspectos siguientes:

- La tasa compensada de reconstrucción ha servido para fortalecer la relación de Findeter con los diferentes ministerios, sirviendo de enlace entre el nivel central y los niveles territoriales donde se gestionan y ejecutan los proyectos.
- Existe un vacío de información en los sectores sobre la disponibilidad de créditos de financiamiento, específicamente en los beneficiarios de proyectos con potencial para incorporar actividades de mitigación del cambio climático.

⁴ El departamento del Meta es uno de los 32 departamentos de Colombia, localizado en la región central del país, cuyo territorio se extiende desde el denominado piedemonte llanero hasta los Llanos Orientales. Su capital es la ciudad de Villavicencio, el principal centro urbano de la Orinoquía colombiana y a tan solo 89,9 kilómetros al sur de Bogotá, la capital del país. El departamento del Meta es uno de los más extensos de Colombia, con un área de 85.770 km² que equivalen al 7,5% del territorio nacional.

- Para garantizar el movimiento de las líneas es fundamental capacitar a los encargados de crédito en los intermediarios financieros, en la identificación de operaciones de financiamiento de proyectos de mitigación del cambio climático.
- Las empresas requieren apoyo técnico para identificar oportunidades de reducción de GEI en sus actividades, así como medidas de eficiencia energética, producción limpia y ecoeficiencia.

12. Desafíos para la financiación de proyectos ambientales

Con el fin de fortalecer el rol de Findeter en la financiación de actividades de mitigación de cambio climático, en particular de aquellos proyectos y programas que pudieran ser elegibles a los mercados internacionales de carbono, se viene adelantando una cooperación técnica con el Banco Interamericano de Desarrollo con el propósito de:

- Identificar y analizar las actuales líneas de crédito y productos financieros de Findeter, así como los canales de distribución de sus productos financieros, e identificar aquellos que tendrían potencial para la financiación de medidas de mitigación del cambio climático que podrían ser vinculadas a los mercados internacionales de carbono.
- Diseñar y desarrollar estructuras e instrumentos financieros innovadores para la promoción de la inversión en mitigación del cambio climático y la gestión de riesgos asociados.
- Ilustrar el rol que podrían jugar los mercados de carbono en la estructuración financiera de tipos de proyectos de inversión en los que típicamente tenga participación Findeter.

El desafío consiste en terminar el diseño de los instrumentos financieros y avanzar en su implementación, fortaleciendo para ello, el conocimiento de los

beneficiarios e intermediarios de las oportunidades de reducción de emisiones de gases de efecto invernadero (GEI) y sus beneficios en términos ambientales, sociales y económicos.

13. Algunas conclusiones

La línea de tasa compensada para la reconstrucción brinda una respuesta efectiva a las entidades públicas, privadas y de carácter especial, en la financiación de proyectos nuevos y de reconstrucción para la atención y prevención de desastres en infraestructura, de acuerdo con las disposiciones establecidas en el Decreto N°4808 del 29 de diciembre de 2010 del gobierno nacional.

En ese sentido, la implementación de esta línea ha fortalecido el rol de Findeter como ejecutor de una política pública prioritaria para el país, al tiempo que ha afianzado la relación con los ministerios sectoriales y con los beneficiarios en los niveles regional y territorial.

Con la línea especial de eficiencia energética y mitigación del cambio climático se ha realizado un llamado a los sectores que financian Findeter, para que adelanten inversiones que permitan la reducción de emisión de gases de efecto invernadero a través de la reducción del uso de energía o el cambio a métodos más limpios de emisión de energía, preferiblemente renovables, fomenten prácticas eficientes, limpias e innovadoras en los proyectos, minimizando impactos al ambiente y la comunidad.

Esta línea ha despertado una nueva visión en los sectores, empezando a estructurar y formular proyectos incorporando variables ambientales, sin embargo se evidencia el desafío de mejorar la capacidad técnica para atender las necesidades de los diferentes sectores en temas de sostenibilidad ambiental.

14. Recomendaciones y sugerencias

La línea especial de eficiencia energética y mitigación del cambio climático puede ser replicada en todas las entidades financieras interesadas en generar un desarrollo sostenible en las regiones y que dentro de sus políticas se pretenda generar actitudes de valoración y respeto por el ambiente.

PREMIOS ALIDE 2012

**FACILITANDO LA
INCLUSIÓN FINANCIERA Y
EL CUIDADO DEL AMBIENTE**

Publicado por la Asociación Latinoamericana de
Instituciones Financieras para el Desarrollo
ALIDE



Asociación Latinoamericana de Instituciones
Financieras para el Desarrollo

Av. Paseo de la República 3211
San Isidro, Lima 27, Perú
Teléf. (511) 442 2400 | Fax. (511) 442 8105
www.alide.org.pe | comunicaciones@alide.org.pe