

BANCA & DESARROLLO

ABRIL - JUNIO
2017



DISRUPCIÓN TECNOLÓGICA Y BANCA DE DESARROLLO



Portavoz de la Banca de
Desarrollo de América Latina y el Caribe



Carta de la presidenta

El crecimiento económico mundial, según estimaciones del Fondo Monetario Internacional (FMI), se muestra un poco más alentador: 3,5% en 2017 y 3,6% en 2018. No es una recuperación muy significativa; para la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (Cepal) es un punto de inflexión en el que es primordial la movilización de recursos financieros para revertir la dinámica que ha tenido el proceso de inversión.

La recuperación de la economía mundial, según el FMI, es resultado de una mejora de las expectativas de la demanda mundial y las restricciones que se ha acordado aplicar a la oferta de petróleo, lo que ha permitido que los precios de las materias primas empiecen a recuperarse; además de las expectativas de prolongación de las políticas de estímulo en China, y la expansión fiscal y de desregulación en Estados Unidos.

No obstante, hay un conjunto de riesgos políticos y económicos que podría influenciar en la recuperación. Por un lado, las desavenencias políticas en las relaciones entre las potencias mundiales en ciertas zonas geográficas: Asia y parte del mundo árabe. Por otro lado, los intentos o la revisión y cambios unilaterales de los acuerdos económicos bilaterales o multilaterales de la principal potencia económica mundial (EE. UU.), que ya impacta en algunas economías de la región; los reacomodos que viene experimentando Europa con los cambios políticos y las futuras negociaciones de la salida de Gran Bretaña de la Unión Europea.

¿Qué tienen a su favor América Latina y el Caribe en este contexto y qué acciones se esperan de sus Bancos de Desarrollo? La oportunidad de mirar más hacia la propia región e impulsar el comercio intrarregional; diversificar su

producción y darle valor agregado incorporando tecnología que aproveche los grandes avances que se están dando en estos últimos años, en los que se ha demostrado que en nuestros países existen capacidades para generar tecnologías propias y aprovechar la disrupción tecnológica; y vincularse a mercados en crecimiento de Asia, India e incluso de algunas economías de África que vienen creciendo a tasas del 6%, en promedio.

Para lograr lo anterior es indispensable trabajar en varios frentes en los cuales los Bancos de Desarrollo son actores clave. Por ejemplo, el apoyo a la modernización de las empresas; elevar la productividad, la promoción y financiamiento de la infraestructura productiva y social; el apoyo a la innovación y desarrollo tecnológico; el uso de tecnologías digitales para la inclusión financiera y social, y la modernización de las propias instituciones para actuar de manera eficiente y con alto impacto en los proyectos que apoyan, así como su vinculación con los distintos actores de la economía para movilizar inversión privada y servicios no financieros.

Estos y otros temas serán materia de análisis de nuestra 47ª Reunión de la Asamblea General de ALIDE, que tendrá lugar en Santiago de Chile y cuyo tema es precisamente «Disrupción tecnológica, intermediación financiera y financiamiento del desarrollo: desafíos en una era de cambios». Espero que podamos reencontrarnos en nuestro foro por excelencia, y saludarlos personalmente.

Cordialmente,

María Soledad Barrera
Presidenta de ALIDE



Nuestro rol desde hace más de 160 años es impulsar la inclusión financiera en Chile

El grado de bancarización que exhibe Chile guarda relación directa con la gestión histórica de BancoEstado. Algunos hitos recientes: en 1996 crearon el programa de Microempresas (550 mil clientes), en 2005 crearon CajaVecina, la red de corresponsalía bancaria más importante del país; y en 2016 integraron a 900 mil personas al sistema a través de la CuentaRUT. Jessica López, gerente general ejecutiva del banco, explica cuáles son las bases que sostienen estos resultados y cómo se afianzarán mediante el uso de la tecnología.

Chile es un caso particular dentro del contexto latinoamericano, con un alto grado de bancarización y un mercado financiero más desarrollado. En estas condiciones, ¿qué rol desempeña un banco público como BancoEstado? ¿Por qué es necesario?

Efectivamente, somos un caso particular, quizá no sólo a nivel latinoamericano. Nuestro rol desde hace más de 160 años, desde la creación de la Caja de Crédito Hipotecario en 1855, ha sido impulsar la inclusión

financiera en el país, generando más y mejores oportunidades de desarrollo para todos los habitantes y para todas las empresas que mueven la economía en el país. Es en este contexto, el grado de bancarización que hoy exhibe Chile tiene directa relación con la gestión que BancoEstado despliega. Algunos ejemplos ayudan a hacerse una idea: el 87% de la población del país es cliente nuestro, lo mismo que el 73% de las empresas. Y si hablamos de medios de pago, la CuentaRUT tiene



Nuestro rol desde hace más de 160 años ha sido impulsar la inclusión financiera en el país, generando más y mejores oportunidades de desarrollo para todos los habitantes y para todas las empresas que mueven la economía.

más de 9,5 millones de clientes, lo que explica cerca del 50% del indicador de bancarización en Chile.

¿Cuál ha sido el aporte del banco en Chile y qué tan activamente ha participado de las políticas de financiamiento para el desarrollo?

Estimamos que hemos hecho un aporte significativo, a través de una estrategia activa de aporte al financiamiento necesario para el desarrollo.

Si revisamos los últimos 25 años, encontramos varios hitos al respecto. En 1996 creamos el programa de Microempresas, que hoy cuenta con más de 550 mil clientes. En 2005 pusimos en marcha CajaVecina, la red de corresponsalía bancaria más importante del país; hoy cuenta con más de 17 mil puntos establecidos en pequeños comercios. Y la ya mencionada CuentaRUT, el medio de pago más relevante en términos de inclusión financiera en Chile.



Lanchas ofrecen servicios de CajaVecina en Chiloé. Gracias a un POS inalámbrico, los habitantes del archipiélago pueden realizar sus trámites bancarios.



En lo más reciente, 2016 representa un período marcado por varios hechos relevantes: 900 mil personas se integraron al sistema a través de la CuentaRUT; ampliamos el apoyo a más de 6 millones de mujeres; abrimos oportunidades a más de 100 mil inmigrantes; nos consolidamos como el banco más relevante para las micro y pequeñas empresas y para el financiamiento de viviendas; nos acercamos a nuestros clientes con nuevas sucursales y puntos de CajaVecina; Superamos los 17 millones de pagos de prestaciones del Estado, consolidándonos como uno de sus socios estratégicos más relevantes.

Un desafío de la banca pública y de desarrollo es la innovación permanente. En este sentido, ¿qué aspectos debería potenciar o viene ya potenciando el banco para mejorar? ¿Qué acciones o nuevos aportes podría realizar?

Históricamente, el banco ha desarrollado iniciativas que tienen un carácter innovador y disruptivo en el mercado. Es la base que ha permitido hacer sostenible en el tiempo el proyecto BancoEstado. Hoy enfrentamos el desafío de planificar al banco para la era digital, hemos dado avances como Pago Rut, Banca Móvil.

Sin embargo, esta tarea no es exclusiva del sector público, alcanzar mejores estándares de calidad de vida, que es de lo que finalmente estamos hablando, es una tarea que también involucra al sector privado.

¿Bajo qué nuevas formas los bancos públicos pueden contribuir a solucionar problemas de financiamiento de empresas de sectores como vivienda o educación superior?

Creo que las herramientas existentes responden de manera eficiente a las necesidades en estos ámbitos. Es lo que nos ha permitido, año a año, alcanzar las metas comerciales que nos hemos impuesto. En este sentido, los incentivos provenientes desde el Estado cumplen un rol complementario importante. Sin embargo, esta tarea no es exclusiva del sector público, alcanzar mejores estándares de calidad de vida, que es de lo que finalmente estamos hablando, es una tarea que también involucra al sector privado. La banca, creo, debiera tener una mirada más integrada al respecto.

CLIENTES DE BancoEstado
87% de la población
73% del total de empresas

CUENTA RUT

- 9,5 millones de clientes
- 50% del indicador de bancarización en Chile.

Un tema muy de actualidad es la regulación y supervisión de los bancos públicos y de desarrollo, considerando la aplicación de Basilea III. ¿Cuál es su opinión respecto a este tema? ¿Debería una entidad financiera como BancoEstado estar bajo estos esquemas o tener un régimen diferenciado?

Nuestra realidad es que BancoEstado forma parte del sistema financiero chileno, cumpliendo con los mismos estándares que cualquier entidad privada, compitiendo en el mercado bajo las mismas condiciones y supervisado por el regulador de igual forma, enfrentando las mismas exigencias que la banca privada. En resumen, para BancoEstado esto ha sido un desafío adicional y no hemos necesitado una regulación diferenciada.

Respecto del proyecto de Ley General de Bancos que hoy se discute en nuestro Parlamento, se trata de una iniciativa bien orientada porque tiene como foco el fortalecimiento del regulador (la SBIF) y sus atribuciones, efectúa ajustes en mecanismos de resolución y representa un avance hacia Basilea III, acuerdo que obliga a adoptar estándares de clase mundial a esta industria.

BancoEstado tendrá que cumplir con nuevos requerimientos de capital de manera progresiva, un desafío superable ya que tiene un modelo de negocios con buenos resultados comerciales.

En lo relativo a la parte institucional, ¿qué sugerencias podría dar para “blindar” la administración de los bancos públicos y de desarrollo de las presiones políticas?

Si bien los cargos de alta administración en el banco (Comité Ejecutivo, Consejo Directivo y Fiscal) son de confianza del presidente de la República, nuestra entidad cuenta con un gobierno corporativo sólido y que cumple altos estándares, un sistema de control y regulación que contiene contrapesos que atenúan los riesgos de captura por parte de grupos de interés políticos específicos. Creo que esa es la clave para mantener la esencia y el propósito de una entidad de estas características.

¿Qué estrategias emplean para cumplir con su doble objetivo: ser rentables y cumplir con su mandato social?

Desde hace años este ha sido nuestro principal desafío. La desaparición de distintos tipos de subsidios, por ejemplo, nos obligó a adaptar nuestra estrategia comercial sin perder

Nuestro carácter como el principal banco del país, líder en distintos segmentos de clientes, hace que nuestra gestión tenga un impacto significativo no solo comercial, también social.

el impacto comercial que conlleva. Así, hemos innovado con nuevos productos y servicios; hemos incursionado en nuevos mercados y nuevos segmentos de clientes; hemos aumentado nuestra presencia territorial, llegando al 100% de las comunas del país y a localidades que no contaban con servicios financieros; hemos ampliado nuestras capacidades digitales; todo acompañado de desarrollos en marketing y Comunicaciones para competir como cualquier otro actor del sistema. Somos conscientes de que el rol clave que jugamos en inclusión financiera en el país pasa precisamente por mantener una participación relevante en el mercado.

Uno de los principales segmentos de atención del banco es la micro y pequeña empresa. ¿Qué dificultades han encontrado para atender a este sector y cómo han logrado superarlas?

Nuestra experiencia en este segmento tiene más de 20 años, cuando creamos la filial Microempresas, de BancoEstado. Se trató de un modelo pionero e innovador en la industria financiera, que buscaba una solución a las dificultades que enfrentaban los microempresarios marginados del sistema financiero y que no tenían acceso a las herramientas necesarias para el desarrollo de sus negocios. Las principales dificultades estuvieron asociadas al diseño e implementación de un modelo de atención ‘en terreno’ vs uno ‘de oficina’; a entrenar la capacidad de entender las complejidades que enfrentaba cada microempresario –o tipo de microempresario-; y el cambio de una estructura y cultura organizacional de tipo tradicional por una más liviana e innovadora. El éxito de ese modelo se refleja en que más de 550 000 microempresarios han recibido el apoyo del banco para concretar sus sueños de un futuro mejor desde entonces.

Sobre esta base y experiencia fue posible desarrollar el programa Crece Mujer Emprendedora, una iniciativa que se enmarca en la Agenda de Productividad, Innovación y Crecimiento del Gobierno de Chile. Esta plataforma entrega orientación e información personalizada sobre productos



BancoEstado llega a la Antártica cubriendo el 100% de las comunas de Chile con su programa CajaVecina.

y servicios financieros y no financieros del banco y otras instituciones del Estado para que hagan crecer sus negocios.

Basado en tres pilares que son disminuir la brecha de acceso al sistema financiero, mejorar las competencias de gestión de los negocios y fortalecer las redes sociales y comerciales, se ha permitido que más de 100 mil emprendedoras hayan accedido a financiamiento para sus proyectos.

¿Cómo han logrado posicionarse como el tercer banco en colocaciones y el primero en participación en el mercado de depósitos del país? ¿Qué tanto les ha ayudado la tecnología y la banca digital?

Cuando analizamos nuestra participación de mercado no sólo miramos los parámetros tradicionales en esta industria, colocaciones, por ejemplo. Nuestra relevancia está dada por una serie de factores adicionales: número de clientes –personas, empresas y organismos del Estado-; liderazgo en el fomento a las

empresas de menor tamaño y en financiamiento de viviendas; cobertura territorial, y el número de transacciones del sistema que soportamos, por nombrar los más importantes. En este sentido, la tecnología y la digitalización son herramientas, instrumentos que nos permiten entregar servicios financieros y no financieros a millones de personas y cientos de miles de empresas y organizaciones de distinto tamaño. El desafío es ampliar estas capacidades para llegar a más clientes en todo el país.

¿Cuál es la estrategia del banco para operar con éxito en un mercado financiero cada vez más competitivo?

Más que una estrategia única, creo que se trata de haber entrenado durante mucho tiempo nuestras capacidades de adaptación a los distintos contextos que hemos ido enfrentando. El banco cuenta con un equipo directivo que combina experiencia en el rubro financiero con la capacidad de innovar permanentemente, teniendo como centro a nuestros clientes.

LOGROS HISTÓRICOS: 1996

■ crearon el programa de Microempresas, que hoy cuenta con más de 550 mil clientes.

2005

■ operaron CajaVecina, la red de corresponsalía bancaria más importante del país

2016

■ consolidaron CuentaRUT, apoyo a la micro y pequeña empresa y apoyo financiero a mujeres.



¿Cuáles son las perspectivas de BancoEstado para los próximos años y qué nuevos retos enfrenta?

Creo que los retos no están asociados sólo a BancoEstado, son desafíos de la industria. Hace 10 o 15 años atrás uno podía mirar este mercado, detectar las tendencias y alinearse en la misma dirección de los competidores tradicionales. Una suerte de carrera de ciclismo de ruta. Hoy, el escenario ha mutado significativamente, las amenazas no provienen, necesariamente, de la industria. Basta mirar casos como Uber, Airbnb o Alibaba para ver cómo la irrupción de estas plataformas cambia la forma en que los ciudadanos van adoptando nuevos patrones de consumo. Sin ir más lejos, hace unas semanas WhatsApp anunció que se transformaría en un medio de pago universal. La pregunta es cómo esa iniciativa puede impactar a la industria financiera.

Nuestro banco estará enfrentado a este tipo de retos y otros que aún no somos capaces de visualizar. Sin embargo, estamos convencidos de que estamos preparados para asumirlos, nuestro tamaño y relevancia actuales son el principal capital para sortear con éxito esta ola.

Estamos preparados para asumir los nuevos retos de la disrupción tecnológica. Nuestro tamaño y relevancia actuales son el principal capital que tenemos para sortear con éxito esta ola.

Por último, ¿cuál ha sido el impacto de la actividad del banco en las empresas y en la economía de Chile?

Tal como he señalado, nuestro carácter como el principal banco del país, líder en distintos segmentos de clientes, hace que nuestra gestión tenga un impacto significativo no sólo comercial, también social. Somos una empresa que puede dinamizar las economías locales; aportar con soluciones simples a mejorar la calidad de vida de millones de personas; colaborar con el despliegue de políticas públicas; y, en momentos de ciclos externos desfavorables, amortiguar los efectos negativos sobre el país. 

MISIÓN DE BANQUEROS DE DESARROLLO DE AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE A KfW

Eficiencia energética en Alemania y su potencial en
América Latina y el Caribe



Créditos: KfW - Bildarchiv / Thorsten Futh

2 AL 8 DE SEPTIEMBRE DEL 2017

BERLÍN - FRANKFURT - COLONIA

TEMAS:

- ⚡ Eficiencia energética en Alemania.
- ⚡ Rol del KfW como mayor financiador de eficiencia energética en Alemania.
- ⚡ Visitas prácticas a ejemplos de eficiencia energética en la industria y en edificios en Alemania.
- ⚡ Posibilidades de transferencia de Know-how a América Latina y el Caribe.
- ⚡ Cooperación actual y potencial entre KfW y los Bancos de Desarrollo en América Latina y el Caribe.

CONTÁCTANOS:

ALIDE - Programa de Asistencia Técnica
Javier Rodríguez Vega
jrodriguez@alide.org
secretariageneral@alide.org





Nos estamos constituyendo en el brazo financiero del Estado peruano

Concentrada en el impacto económico, social y ambiental, mediante el trabajo articulado con ministerios y otros organismos del Estado, la Corporación Financiera de Desarrollo (Cofide) cumple su labor de ser el Banco de Desarrollo de Perú. Pedro Grados Smith, presidente de la institución, explica en detalle cómo se desempeñan en áreas estratégicas para el país como inclusión financiera, brecha de infraestructura y formalización empresarial.

¿Cuáles son las líneas estratégicas principales que ha definido Cofide para cumplir con su rol de Banco de Desarrollo?

Cofide es el Banco de Desarrollo del Perú, y como tal busca fomentar el desarrollo a través de impactos de triple resultado: económicos, sociales y ambientales. Para ello, Cofide tiene cinco grandes líneas de acción: financiamiento de la infraestructura, financiamiento

corporativo, apoyo a la mype, negocios fiduciarios y apoyo a la inclusión financiera y el emprendimiento.

Mediante los productos definidos en estas líneas de acción, Cofide cumple con el rol subsidiario del Estado en su desempeño, es decir, busca generar complementariedad a la oferta de la banca privada, así como atender nichos o segmentos de mercado en donde la oferta privada no llega o es ineficiente.

Justamente, respecto a este rol, hace poco el Estado peruano ha emitido un Decreto Supremo (DS N.º 113-2017-EF) mediante el cual se establecen parámetros para mejorar la eficiencia de Cofide, acotando y definiendo claramente el rol que debe cumplir en la economía peruana, así como los niveles de riesgo que debe asumir en su calidad de Banco de Desarrollo.

En los últimos años, Cofide ha sido más activo en el financiamiento a proyectos de infraestructura y medio ambiente, como los de generación de energías limpias. ¿Qué van a hacer en estas áreas y de qué manera?

Como parte del primer eje estratégico, Cofide tiene previsto profundizar su presencia en el financiamiento del cierre de la brecha de infraestructura en el Perú, la cual, según diversas estimaciones, alcanzaría hasta los US\$ 121 mil millones. Los mecanismos mediante los cuales Cofide participa de estos financiamientos son el cofinanciamiento (participación en préstamos sindicados), la adquisición de instrumentos de deuda (compra de bonos) o la emisión de garantías (fianzas) a los sponsors que se han adjudicado los proyectos.

La baja inclusión financiera es una las debilidades de nuestra región, y el Perú no es ajeno a ello. ¿Cómo espera Cofide contribuir a revertir esta situación en el país?

Como parte de nuestro quinto eje estratégico, Cofide viene articulando una estrategia de inclusión financiera, la cual ha demostrado avances significativos. Para ello, Cofide se ha valido del Programa Inclusivo de Desarrollo Empresarial Rural, conocido como Prider.

Este programa se basa en la creación de Uniones de Crédito y Ahorro (Unica), las cuales son organizaciones de base conformadas por un mínimo de 10 y un máximo de 30 pobladores de la



Cofide tiene previsto profundizar su presencia en el financiamiento del cierre de la brecha de infraestructura en el Perú, la cual, según diversas estimaciones, alcanzaría hasta los US\$ 121 mil millones.

misma comunidad, quienes se asocian voluntariamente buscando alcanzar su desarrollo económico y social. De esta manera, el Prider contribuye en el desarrollo de las poblaciones excluidas del país, a través de la alfabetización financiera y el desarrollo productivo.

A enero de 2017 Cofide monitorea 426 Unica: 255 en Ayacucho, 104 en Cajamarca, 57 en Ica y 10 en Puno. En total, se cuentan con 5 791 beneficiarios vigentes, S/ 4,5 MM de Capital social vigente, 4 559 préstamos vigentes por S/ 5,8 MM, con un nivel de mora de solo 0,70%.

¿Cómo apoya Cofide el desarrollo empresarial y la innovación tecnológica? ¿Tienen pensado desarrollar algunos esquemas o instrumentos de apoyo específicos para emprendedores y empresas innovadoras?

Como parte de nuestro quinto eje, también estamos orientados al apoyo a los emprendimientos, sean tradicionales o de alto impacto (conocidos como startups).

EN ÚLTIMOS AÑOS:

- Intervención en financiamiento de infraestructura por **US\$ 800 MM**
- Financiamiento de la inversión productiva con más de **US\$ 150 MM**
- Facilitando anualmente exportaciones por alrededor de **US\$ 310 MM**

En una economía como la nuestra, con los elevados niveles de informalidad que registramos, es importante que el Banco de Desarrollo ponga foco en mostrar las ventajas que ofrece la formalización.

Para el primer grupo (los tradicionales), tenemos una propuesta de servicios que están orientados a fortalecer la bancarización y la formalización, mediante la asesoría y la capacitación, las cuales son herramientas fundamentales para el paso exitoso de las mype por el tan temido valle de la muerte (los 42 primeros meses de funcionamiento). En una economía como la nuestra, con los elevados niveles de informalidad que registramos, es importante que el Banco de Desarrollo ponga foco en mostrar las ventajas que ofrece la formalización, siempre junto a la promoción de la bancarización (sin perder de vista que somos un banco y necesitamos fortalecer la inclusión financiera formal).

Para el segundo grupo (las startups), por su naturaleza hemos tenido que adaptar nuestra estrategia de participación de acuerdo con el nivel de madurez que presenta esta industria en nuestro país: nos hemos embarcado en un proyecto de un par de años, mediante el cual lo que estamos fomentando es la generación de una masa crítica de startups con la finalidad de hacer madurar esta industria y, posteriormente, ofrecer financiamiento a aquellas que tengan un mayor nivel de madurez y escalabilidad.

¿Cuál es la relación de Cofide con el mercado de capitales y qué objetivos persiguen?

Cofide es un agente activo en los mercados de capitales, como emisor y demandante. Como parte de nuestra estrategia de financiamiento, somos recurrentes emisores de instrumentos de deuda, tanto en moneda local (mercado local) como en moneda extranjera (mercado internacional), tanto en corto como en largo plazo, manteniendo un stock de emisiones importante, obteniendo costos competitivos en todos los casos.

Por el lado de nuestras adquisiciones en el mercado de capitales, somos demandantes de varias emisiones de valores, pues es uno de los mecanismos mediante el cual otorgamos financiamiento a nuestros clientes.



Tenemos un mandato claro por parte del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), el cual consiste en fortalecer el mercado de capitales, tanto en profundidad como en número de participantes, para lo cual tenemos en diseño algunos productos que tendrán como objetivo exponer las ventajas del mercado de capitales en el financiamiento de las mype, en niveles de reducción de su tasa de financiamiento. En los próximos meses tendremos noticias respecto a este producto que actualmente se encuentra en etapa de diseño.

Para Cofide, el Código de Buen Gobierno Corporativo representa un referente ordenado e integral de las mejores prácticas de desempeño empresarial y será de aplicación obligatoria y progresiva en toda la institución.

¿Qué nuevos instrumentos o programas de financiamiento han previsto implementar para acompañar a las políticas de desarrollo del Perú?

Recientemente, Cofide ha coordinado con el MEF y otras instituciones del Estado la formación de un fondo de reactivación productiva (denominado Forpro), por un monto inicial de S/ 700 millones que será administrado por Cofide para financiar a las mype en zonas de desastre afectadas por el fenómeno «El Niño» y dentro del plan de recuperación económica del gobierno. Se distribuirá por medio de las Instituciones Financieras Intermediarias (IFI), porque conocen mejor a sus clientes y saben quiénes pueden calificar para estas líneas. Además, será un incentivo para formalizar a las mype. Con el régimen del Impuesto General a las Ventas (IGV) anticipado y el bono de buen pagador, el costo para una

mype formalizada sería equivalente a un quinto del costo promedio de un crédito a dicho segmento.

¿Cómo es su relación con el gobierno, dada su condición de entidad financiera pública?

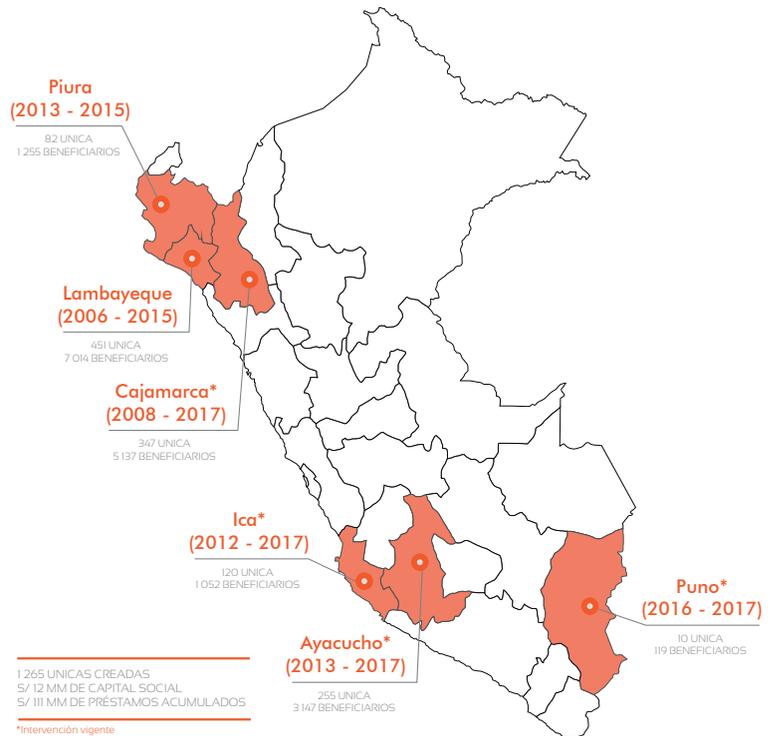
Cofide tiene una relación constante y fluida con el gobierno, de manera tal que nos estamos constituyendo en el brazo financiero del Estado. Tenemos acciones coordinadas con el Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado (Fonafe), el MEF, así como con diversos ministerios del Estado. De igual manera, tenemos una coordinación constante con nuestros reguladores: Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS) y Superintendencia del Mercado de Valores (SMV).

Es importante para la actual administración que todas las iniciativas y esfuerzos se vean alineados a las políticas públicas nacionales, al mismo tiempo que se encuentran enmarcados dentro de la línea de acciones establecidas por los reguladores.

¿Qué tan importante es el gobierno corporativo y cómo va su implementación en Cofide?

Cofide considera el gobierno corporativo como una herramienta vital para su desempeño exitoso, por lo que ha definido un Código de Buen Gobierno Corporativo (disponible en nuestra página web), el cual tiene por objetivos especificar la distribución de los derechos y responsabilidades entre los diferentes participantes de la sociedad, tales como el directorio, los gerentes, los accionistas y otros agentes económicos que mantengan algún interés en la empresa.

Para Cofide, el Código de Buen Gobierno Corporativo representa un referente ordenado e integral de las mejores prácticas de desempeño empresarial y será de aplicación obligatoria y progresiva en toda la institución.



Es importante observar las experiencias de la región, pues al tener elementos culturales similares, hay muchos factores que determinan el éxito del desempeño de un Banco de Desarrollo y las experiencias son más adaptables a la realidad peruana.

¿Qué piensa de la regulación de Basilea III y su aplicación a los Bancos de Desarrollo? ¿Cree que debe ser igual o diferenciada para este tipo de instituciones?

Sin lugar a dudas el riesgo que asume un Banco de Desarrollo es distinto al riesgo que asume una institución bancaria comercial. Además, los nichos en los que se concentra la Banca de Desarrollo están orientados a atender brechas de mercado (sea por ausencia de oferta financiera o falta de condiciones competitivas) dejadas por las

instituciones financieras. Lo que sí es importante tener es una gestión adecuada de los riesgos y de los controles inherentes al negocio financiero, pues si las instancias de control no funcionan correctamente, la exposición, tanto financiera, como en el impacto que genera por su propia labor un Banco de Desarrollo, es muy grande.

¿Cuál será el relacionamiento de Cofide en el ámbito de la cooperación, los negocios conjuntos y el intercambio de buenas prácticas con los otros Bancos de Desarrollo de la región?

Estamos convencidos de que Cofide, y en general la Banca de Desarrollo, debe generar eficiencia en su diseño de productos y líneas de negocio, tomando como referencia las experiencias similares de sus pares, aprendiendo de los aciertos y tomando acciones para aprovechar las oportunidades de mejora que se hayan podido detectar. En particular, es importante observar las experiencias de la región, pues al tener elementos culturales similares, hay muchos factores que determinan el éxito del desempeño de un Banco de Desarrollo y las experiencias son más adaptables a la realidad peruana.

¿Cuáles han sido los resultados de las actividades de Cofide en las empresas o en las personas a las que apoyan con sus distintos programas?

Cofide, sin lugar a dudas, ha generado mejoras en la calidad de vida de los peruanos, desde el financiamiento de infraestructura (que mejora la conectividad de los pueblos), hasta el apoyo a la base de la pirámide mediante la aplicación del Prider, generando inclusión financiera.

ALIDE, desde su rol de impulsor de buenas prácticas financieras, puede ayudar a la consecución de los objetivos de Cofide y de los Bancos de Desarrollo en general, pues permite generar eficiencia en los recursos mediante el ahorro de la curva de aprendizaje.

En términos agregados, en los últimos años hemos intervenido en el financiamiento de operaciones por más de US\$ 800 MM de los proyectos de infraestructura más grande del país, así como financiamiento de la inversión productiva con más de US\$ 150 MM, facilitando de esta manera exportaciones por alrededor de US\$ 310 MM anuales.

Para terminar, ¿cómo puede ALIDE contribuir a lograr los objetivos que se han planteado en Cofide?

ALIDE, desde su rol de impulsor de buenas prácticas financieras, puede ayudar a la consecución de los objetivos de Cofide y de los Bancos de Desarrollo en general, pues permite generar eficiencia en los recursos mediante el ahorro de la curva de aprendizaje, ya que al facilitar el aprendizaje (ya sea mediante cursos, conferencias, seminarios o pasantías) y la colaboración entre instituciones, los productos se fortalecen con experiencias similares, desde su etapa de diseño, permitiendo eficiencias en las etapas de testeo y los pilotos. 





Avanzamos en transformarnos en una agencia de innovación de clase mundial

Con una historia de más de 30 años de apoyo al emprendimiento y la innovación de Chile, la Corporación de Fomento de la Producción (Corfo) fortalece las cadenas de valor, crea condiciones para la sofisticación de la economía y potencia el ecosistema. Eduardo Bitran Colodro, su vicepresidente ejecutivo, explica las líneas que guían su desempeño y estrategias de crecimiento hacia el futuro.

En la práctica, ¿cómo se viabiliza la misión institucional de Corfo?

La misión de Corfo plantea mejorar la competitividad de las empresas en Chile para aumentar la productividad, crecimiento y desarrollo inclusivo a través de dos mecanismos fundamentales: instrumentos orientados en forma neutra para promover la innovación y emprendimiento empresarial, y esfuerzos enfocados en

fortalecer el proceso de sofisticación y diversificación productiva del país.

Corfo tiene una historia de más de 30 años de mecanismos eficientes, transparentes, pertinentes, de apoyo al emprendimiento y la innovación. Y lo que estamos haciendo es potenciar estos ecosistemas en el país, fortalecer los vínculos entre los distintos actores del sistema de innovación. En ese sentido, hemos sofisticado



Corfo organizó un conversatorio para emprendedores e innovadores con la presidenta Michelle Bachelet.

los instrumentos y apoyado la creación de capacidades, especialmente de articulación entre el mundo de la generación de conocimiento (ámbito universitario) y el empresarial.

Por otro lado, abordamos un conjunto acotado de programas estratégicos de Especialización Inteligente, que hemos llamado «Transforma», para paliar las fallas de coordinación, aquellos bienes públicos que no son provistos por el mercado, aquellos «bienes club» que tienen alto costo de transacción para ser desarrollados por las empresas. Ahí vemos oportunidades de transformación productiva.

Tenemos entendido que Chile cuenta con una Agenda de Productividad. ¿Cuál es el rol de Corfo en ella?

Corfo es la institución responsable de implementar las acciones que permitan llevar adelante esta agenda a través de la promoción del emprendimiento dinámico y su ecosistema, con un componente importante en capital de riesgo en fase temprana, donde hemos hecho un esfuerzo muy significativo. También, en innovación empresarial de empresas ya existentes, hemos aumentado fuertemente los recursos y mecanismos de articulación.

Además, los Programas Estratégicos de Especialización Inteligente son una parte fundamental de la agenda, ya que resuelven fallas de coordinación en distintos ámbitos. A través del análisis de hojas de ruta y con una

participación de distintos actores públicos y privados, hemos sido capaces de identificar requerimientos de infraestructura, de capital humano especializado, de estándares y de normas para fortalecer el sistema de calidad, de generación de conocimiento que requiere investigación y desarrollo de carácter precompetitivo. Ahora estamos enfocados en la implementación de estas hojas de ruta para que la agenda pueda tener un impacto significativo en sofisticación y diversificación de nuestra productividad.

¿Con base en qué parámetros y de qué forma seleccionan los sectores prioritarios que apoyan?

En realidad, los sectores prioritarios están de alguna manera basados en la estructura de ventajas comparativas que tiene el país. Por una parte, están vinculados al sector de recursos naturales con el objetivo de asegurar la sustentabilidad y aumento de productividad de esos sectores que se ha visto amenazado en los últimos años, y también de generar clústeres y encadenamiento en torno a estas actividades, para generar dinámicas de innovación más colectivas entre las empresas ancla del sector y los proveedores. Por otro lado, hay sectores no transables de la economía que tienen brechas de productividad que son evidentes. Hablamos de sectores importantes como la construcción, salud e incluso el financiero, con condiciones de falta de competencia; tema que nos preocupa especialmente porque afecta la oportunidad de crecimiento de las empresas.

En síntesis, son sectores donde hay grandes oportunidades de crecimiento, de resolver brechas que afectan la productividad y el potencial de crecimiento, y esto, en un contexto de creación de capital social con una participación del sector privado, público, la cadena de valor, la academia, los investigadores y también la sociedad civil, con un enfoque donde la sustentabilidad y el cambio climático son drivers fundamentales.

El emprendimiento, la innovación y el desarrollo tecnológico parecen ser el foco de la acción de Corfo. ¿Qué nos puede comentar al respecto?

En los rankings internacionales de emprendimiento de los últimos tres años, particularmente en el Global Entrepreneurship Index, Chile logra estar en la liga de las 20 economías con mejor desempeño. Hemos hecho un esfuerzo público enorme para desarrollar un ecosistema de emprendimiento dinámico que nos está dando resultado.

El desarrollo de este sistema de emprendimiento no tiene una bala de plata. Son un conjunto de acciones que hemos tomado. Hemos hablado de democratización de oportunidad de emprendimiento y en esto, ha sido extraordinario el desarrollo

Hemos sofisticado los instrumentos y apoyado la creación de capacidades, especialmente de articulación entre el mundo de la generación de conocimiento (ámbito universitario) y el empresarial.

de espacios de cowork en todo el territorio nacional. También lo es la red nacional de mentores que cuenta con más de mil. El capital semilla, que hemos aumentado, junto a las incubadoras de negocio que apoyan a las startups, son quizás el ancla, el gancho para atraer a los emprendedores.

Pero el real valor ocurre cuando somos capaces de generar un vínculo con procesos de asesorías formales, estructurado, con continuidad en el tiempo, con conexión a redes y vinculación con grandes empresas. El programa Start-Up Chile ha hecho un cambio notable de un modelo de B2C a uno B2B donde la clave es vincularse con empresas grandes. Hoy en día, esta aceleradora pública está atrayendo emprendedores de todo el mundo a vincularse con sectores clave de

En la OCDE, en promedio, un crédito a la gran empresa tiene un spread del orden del

3% más alto (300 puntos básicos).

En Chile, en cambio, ese diferencial es de

8% (800 puntos básicos).





Voucher de Innovación para Empresas de Mujeres 2016 vincula a las empresarias con proveedores de conocimiento como universidades y centros de investigación.

la economía chilena y empresas grandes que también tienen estrategias de Corporate Venture.

En el ámbito de la innovación en empresas ya existentes hemos enfatizado en la articulación del sistema. Estamos apoyando fuertemente los contratos de investigación entre empresas y proveedores de tecnologías, como universitarios y centros de investigación. Este es un tema muy interesante porque nos permite estimular el esfuerzo de innovación de las empresas y generar una mayor orientación de las universidades a las necesidades del mundo productivo.

En materia de desarrollo tecnológico, uno de los grandes déficits que enfrenta Chile es que prácticamente desapareció el sistema que existía en los años sesenta de institutos tecnológicos. Esto ocurrió por una visión simplista donde se pensaba que solo bastaba con apoyar la demanda por innovación de las empresas y, obviamente, cuando hay medianas y pequeñas empresas, esto no es suficiente y se hace necesario trabajar en la creación de capacidades y de difusión tecnológica.

En este gobierno hemos hecho un esfuerzo muy importante para retomar una agenda de creación de capacidades en este ámbito. Creamos una estructura de centros o institutos tecnológicos orientados a hacer

desarrollo con las empresas, con alta capacidad de pilotaje, validación tecnológica y extensionismo, que es un tema clave donde vemos que aún hay grandes deficiencias. Al final de este gobierno esperamos tener al menos cuatro o cinco de estos centros tecnológicos en proceso de instalación.

Su misión institucional también contempla la mejora del capital humano ¿Qué esquemas de apoyo utilizan para contribuir a ello? ¿Lo hacen solos o en alianza con otras instituciones públicas y/o privadas?

A través de los Programas Estratégicos de Especialización Inteligente detectamos ciertas brechas de capital humano que el sistema tradicional de formación se demoraría muchos años en resolver. Para ello generamos soluciones rápidas basadas en un enfoque de competencia. Una vez que están probadas, buscamos transferirlas a otros organismos que tienen más recursos que nosotros en esta materia como, por ejemplo, a través del Sence.

En su momento, Corfo impulsó el desarrollo del mercado de leasing, luego el de capital de riesgo y más recientemente las sociedades de garantía. ¿En cuáles de estos aún siguen manteniendo apoyo y por qué?

Chile sigue teniendo un problema en la calidad del acceso al financiamiento de la pequeña y mediana empresa. Hemos hecho diversos estudios y hemos visto que los programas de Corfo, en particular los programas de garantías o de financiamiento a través de la banca, han permitido aumentar la cobertura, lo que obviamente tiene valor. No obstante, cuando uno mira las condiciones de estos financiamientos, todavía no hemos tenido un impacto significativo en aumentar los plazos y menos aún en mejorar las condiciones de tasa. En la OCDE, en promedio, un crédito a la gran empresa tiene un spread del orden del 3% más alto (300 puntos básicos). En Chile, en cambio, ese diferencial es de 8% (800 puntos básicos).

Cuando uno mira los niveles de concentración en el crédito a la pequeña y mediana empresa vemos que tres instituciones financieras tienen más del 70% de las colocaciones. Entonces, de alguna manera, muchas de las entidades que surgieron de los esfuerzos que hicimos en el pasado de crear nuevos intermediarios financieros, cuando se generó el concepto de banca universal, fueron absorbidas por los bancos. Y hoy en día tenemos una situación de alta concentración y escasa competencia; por lo tanto, la orientación fundamental de Corfo es retomar aquello que hicimos en los años noventa para crear nuevos intermediarios financieros no bancarios, y de esa manera poder ofrecer de mejor manera créditos a las empresas, especialmente a las de menor tamaño.

Algunos de los nuevos intermediarios que podemos desarrollar —y que estamos desarrollando— pueden ser compañías de leasing, incluso cooperativas que trabajen en el ámbito agrícola con una base de clientes de muchos años y que con el conocimiento y vínculos históricos que han tenido con sus usuarios, podrían

El programa Start-Up Chile está atrayendo emprendedores de todo el mundo a vincularse con sectores clave de la economía chilena y empresas grandes que también tienen estrategias de Corporate Venture.

transformarse en intermediarios. También empresas de factoring, que algunas de ellas, solo muy pocas, tienen acceso al mercado de capitales. Nosotros podemos acompañarlas para que tengan mejor acceso a financiamiento y puedan eventualmente llegar a insertarse en el mercado de capitales.

¿Qué programas o esquemas emplea Corfo para proveer garantías que estimulen a intermediarios a invertir o prestar a pymes? ¿Qué lecciones han sacado de su experiencia?

En Corfo tenemos las Garantías para Inversión y Capital de Trabajo (Fogain), las Garantías para Comercio Exterior (Cobex) y la Garantía Pro-Inversión para Inversiones a Largo Plazo, además de los Fondos de Garantía a Instituciones de Garantía Recíproca (IGR). A partir del año 2010 los mecanismos de Garantías Corfo crecieron significativamente. Pasamos de un portafolio de US\$ 500 millones a US\$ 4 000 millones. No obstante, ese rápido crecimiento que hubo entre los años 2010 y 2013 se hizo, en nuestra opinión, con insuficiente rigor técnico. Y tuvimos serios problemas de selección adversa y de riesgo moral en el otorgamiento de créditos que hicieron crecer de forma extraordinaria los siniestros. En el año 2013 teníamos US\$ 20 millones en pago de siniestros y pasamos a pagar casi US\$ 100 millones en el año 2015. Muchos de estos siniestros nunca debieron ser parte de la cartera de garantías de Corfo. En este contexto, tuvimos que hacer modificaciones. Esto nos

MECANISMOS DE GARANTÍAS CORFO crecieron desde el 2010 de
US\$ **500** millones a
US\$ **4 000** millones.



Laboratoria - Emprendimiento Social.

permitió, manteniendo el nivel de garantías otorgadas del año 2014 —entre US\$ 1 500 y US\$ 2 000 millones en garantías nuevas cada año—, reducir el pago de siniestros a niveles de entre los US\$ 50 millones y US\$ 60 millones anuales, que son más razonables.

Tuvimos que hacer bastante para modernizar y fortalecer esta actividad. No existía comité de riesgo, por ejemplo. Nosotros lo hemos estructurado. Además, hemos generado una capacidad informática mucho mayor y hemos establecido reglas a los bancos, en términos de condiciones de garantías. Hoy día nos sentimos mucho más confiados en este tipo de labor.

Hay que señalar que los mecanismos de garantías recíprocas también han tenido un proceso de modernización y fortalecimiento para mejores incentivos. Llevamos muchos avances con la industria y estamos convencidos de que vamos a resolver los problemas que se han presentado.

Ahora, creemos que el mantener en Corfo, que es una institución del Gobierno Central, el sistema de garantías con el nivel de actividad que hoy en día tiene, no es el mejor diseño institucional. Nosotros somos partidarios de crear una empresa filial que se maneje con la lógica del mercado, con directorio que tenga responsabilidad, pero que además, pueda establecer provisiones en el origen de la garantía, lo cual hoy en día no se hace, y que existan mecanismos de clasificación de riesgo que apoyen a Corfo en el proceso de generar disciplina en la gestión de las garantías.

Así es como opera en la mayoría de los países de la OCDE y América Latina. La mayoría de los mecanismos de garantías son manejadas por instituciones empresariales con una clara disciplina empresarial, con accountability del mercado de capitales, y eso no ocurre en el caso de Corfo. Por lo tanto, es una gran lección y requiere un gran cambio institucional. Tenemos la esperanza de dejarlo incorporado en este gobierno.

Aspiramos a que el devenir de Corfo sea seguir contribuyendo a la innovación, emprendimiento y a la sofisticación de la economía chilena.

¿Cuáles son las perspectivas de Corfo para los próximos años?

Hoy día Corfo está a un paso de incorporarse a la Red Eureka. Esperamos que en el mes de julio ingresemos formalmente, pero en este proceso hemos desarrollado una serie de convocatorias en conjunto con instituciones europeas que nos demostraron que nuestros procesos son similares a las mejores entidades europeas. Por lo tanto, podemos decir que Corfo está avanzando en su visión de transformarse en una agencia de innovación de clase mundial.

Otro hito importante es que, en el marco de un programa del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), hemos tenido un acercamiento con los países de la Alianza del Pacífico y existe la oportunidad de generar algunas iniciativas conjuntas que después pueden ser expandidas al resto de América Latina. Veo con mucho entusiasmo la posibilidad de poder trabajar en conjunto con Perú, Colombia y México para avanzar y generar un aprendizaje de las mejores prácticas entre nuestras instituciones.

Estos son avances sin retorno, en el sentido de que lo único que puede ocurrir a futuro es seguir fortaleciendo este rol de Corfo para pasar a ser una política de Estado, más allá del gobierno de turno. Esto es a lo que aspiramos con confianza, tanto por lo hecho como por la forma en la que lo hemos hecho. Que el devenir de Corfo sea seguir contribuyendo a la innovación, emprendimiento y a la sofisticación de la economía chilena. 



Ser un referente en políticas públicas orientadas al desarrollo

Jorge Perazzo, presidente de la Corporación Nacional para el Desarrollo (CND) de Uruguay, explica cuál es el rol que desempeñan dentro de la estructura pública del país. Como recuerda el presidente, la función se ha mantenido ligada a reanimar el desarrollo económico, ya sea mediante el fortalecimiento del sector empresarial, la administración de fondos o, más recientemente, como facilitador, ejecutor y concesionario de proyectos de infraestructura pública.

¿Qué cambios ha experimentado la CND en los últimos años y cuáles son sus funciones principales en la actualidad?

La Corporación Nacional para el Desarrollo (CND) fue creada en la apertura democrática uruguaya de 1985, como un organismo que asistiera al Gobierno en la función de reanimar el desarrollo económico del país. Su creación formal fue el 4 de diciembre de 1985, por la ley N° 15.785, en carácter de persona jurídica de derecho público no estatal.

Como consecuencia de la situación de crisis de principios de los ochenta, en sus primeros años las prioridades se enfocaron en la recuperación del sector empresarial nacional, considerando los cambios políticos, económicos y comerciales del país. Una de las herramientas desarrolladas fue la participación en empresas. A partir de 1990, se define que la corporación participe en inversiones en todos los sectores económicos productivos, siempre que los proyectos determinen perspectivas ciertas de rentabilidad



Jorge Perazzo, presidente de la CND, firmando el convenio de la institución con la Administración Nacional de Puertos de Uruguay.

económica y financiera y claros beneficios para la economía de país. Esta actividad finaliza a principios de los 2000.

También desde los noventa la CND acompañó la iniciativa nacional de ayuda a las mipyme a través del Programa Global de Crédito a la Micro y Pequeña Empresa, fruto de los acuerdos entre Uruguay y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), cuyo convenio se firma en diciembre de 1990: Programa BID-MyPE. Este programa tenía un triple objetivo: brindar cobertura financiera a los micro y pequeños empresarios, aportar capacitación y asistencia técnica a este segmento y contribuir al desarrollo de una cultura productiva en el marco de las reglas de la economía de mercado. Así, la CND comienza a trabajar como banca de segundo piso, actividad que mantiene hasta el año 2016, donde este rol pasa a estar de la mano de la nueva Agencia Nacional de Desarrollo (ANDE).

En paralelo a las acciones antes mencionadas, desde el año 2006 la CND desarrolló un área especializada dedicada a la administración de fondos de terceros, con el fin de dar apoyo en la mejora de la eficiencia de la gestión de diversos organismos, públicos y privados, generando sinergias entre los mismos. La mejora en la gestión del Estado y la transparencia en el manejo de fondos fueron ideas guía para el desarrollo

Con base en estos antecedentes, la CND comienza a especializarse en la administración operativa, contable y financiera de fondos de terceros para facilitar la ejecución y concreción de proyectos específicos.

de un conocimiento especializado en materia de administración de fondos.

Con base en estos antecedentes, la CND comienza a especializarse en la administración operativa, contable y financiera de fondos de terceros para facilitar la ejecución y concreción de proyectos específicos. Para ellos, la corporación cuenta con dos herramientas para prestar estos servicios: administración de fondos y fideicomisos.

A partir del 2000 y ante una situación de crisis económica que se avizoraba, el Poder Ejecutivo buscó promover la generación de obras públicas desarrolladas por particulares, con el control del Estado. Entre los proyectos que se priorizaron estuvo el de infraestructura vial, cuyo contrato se firmó en 2001 con el Ministerio de Transporte. Para operar este proyecto, se adjudicó la concesión de 1 270 kilómetros de la red vial nacional a CND por un plazo de 15 años, que creó una empresa

específicamente con ese objetivo: la Corporación Vial del Uruguay (CVU), a la cual cedió dicho contrato.

De este modo, la CND comienza su especialización como articulador del sector público para ejecutar proyectos de infraestructura. Este proyecto se respalda en la Ley 18.602 de 2009, de creación de la Agencia Nacional de Desarrollo (ANDE), en la que se determina que CND actuará como facilitador, ejecutor y concesionario de proyectos de infraestructura pública de transporte, energía, telecomunicaciones, y de cualquier otro que sea de uso público. Para esto puede crear o adquirir sociedades comerciales o participar en consorcios y fideicomisos especializados en la explotación de los proyectos que se le otorguen.

A su vez, en julio de 2011 se aprueba la ley 18.786 de Participación Público-Privada

Para operar el proyecto se adjudicó la concesión de 1 270 km de la red vial nacional a CND por un plazo de 15 años, que creó una empresa específicamente con ese objetivo: la Corporación Vial del Uruguay (CVU), a la cual cedió dicho contrato.

(PPP), que dio a la corporación nuevas herramientas para gestionar los proyectos de infraestructura.

Bajo esta ley se le encomiendan a CND nuevos cometidos, dentro de los cuales se destacan: asesorar a la Administración Pública en el desarrollo de proyectos, elaborar lineamientos técnicos y guías de buenas prácticas, desarrollar capacidades



CND facilita la coordinación con el Ministerio de Economía y Finanzas y con la Oficina de Planeamiento y Presupuesto, para lograr una adecuada articulación que viabilice una rápida y adecuada concreción de proyectos.

relacionadas con el tema tanto para el sector público como privado y actuar como ventanilla única de iniciativas privadas a ser ejecutadas mediante PPP.

Actualmente, los lineamientos estratégicos que rigen a la organización, la misión de CND es brindar servicios a ministerios, intendencias, entes y empresas públicas para la consecución de los objetivos de desarrollo del país mediante la excelencia de gestión con enfoque al ciudadano y responsabilidad social. La visión es ser un referente nacional e internacional como facilitador para la ejecución de políticas públicas orientadas al desarrollo.

Observamos que entre las nuevas atribuciones que le han concedido está el apoyo a los proyectos de Participación Público Privada (PPP). ¿Qué se busca con ello?

Por un lado, lo que se busca es la generación de capacidades institucionales dentro del Estado uruguayo para la ejecución de proyectos PPP que requieren de capacidades muy específicas. Que CND se transforme en algo similar a una unidad especializada en el tema y se pone al servicio de los ministerios como estructurador de los proyectos de infraestructura. También se encarga de hacer estudios de prefactibilidad, estudios de valor por dinero, pliegos de licitación, análisis de bancabilidad y promoción de los proyectos, entre otros.

Por otro lado, la creación de una unidad especializada PPP en CND permite centralizar los esfuerzos de promoción de dicha herramienta, así como la generación de capacidad institucional en el tema. CND, con apoyo del Banco Interamericano de Desarrollo, ha llevado adelante varios seminarios, pasantías, cursos, etc., sobre el tema, capacitando al sector público y privado en el modo de generar proyectos sólidos y bancables.

CND facilita la coordinación con el Ministerio de Economía y Finanzas y con la Oficina de Planeamiento y Presupuesto, para lograr una adecuada articulación que

viabilice una rápida y adecuada concreción del proyecto. Asimismo, se encarga de llevar a cabo reuniones con organismos internacionales, financistas, fondos de pensión y empresas constructoras para asegurar la aceptación y que los proyectos sean bancables. Ejemplos de esto son la Unidad Punta de Rieles S. A. (Unidad de Personas Privadas de Libertad N° 1) y el Corredor Vial 21-24.

Coméntenos sobre los programas e instrumentos de financiamiento con que cuenta la institución para financiar los proyectos de infraestructura productiva y social.

En el área de Infraestructura, tenemos como misión ser un facilitador integral en el desarrollo de infraestructura de interés público y sus servicios asociados. Planificamos, dirigimos y administramos obras y proyectos de infraestructura, desarrollando actividades de estructuración, diseño, ingeniería y construcción.

Si bien CND no financia proyectos directamente, a través de nuestro fiduciario financiero Conafin Afisa, brindamos soporte en el asesoramiento, estructuración y administración de fideicomisos y fondos que operan como instrumento para la financiación de obras de interés público. Algunos de nuestros servicios son:

- Administración de Fondos y Fideicomisos. Una de nuestras líneas principales de gestión es administrar y financiar recursos como parte de políticas públicas definidas por el Poder Ejecutivo.
- Estructuración de fondos, fideicomisos y proyectos de inversión. Asesoramos, estructuramos e instrumentamos soluciones financieras óptimas para empresas públicas y privadas a través de procesos competitivos, ágiles e innovadores destinados a fortalecer el desarrollo productivo, económico y social del país.
- Asesoramiento en proyectos de inversión. Diseñamos soluciones a medida y asesoramos en proyectos de inversión para satisfacer las necesidades financieras de nuestros clientes, a través de la creación de fondos, fideicomisos u otros instrumentos.
- Financiamiento a través del mercado de capitales
- Fideicomisos financieros y Obligaciones Negociables. Como fiduciario financiero inscripto en el Banco Central del Uruguay podemos administrar fideicomisos



financieros que emitan certificados de participación y/o títulos de deuda en el mercado de capitales, así como también realizar las tareas fiduciarias en caso de emitirse obligaciones negociables. El objetivo de estos instrumentos es obtener fondos a través del mercado de capitales (inversores institucionales, público en general, etc.), los cuales se repagan a futuro con los flujos que genere el proyecto a financiar o la empresa receptora de los fondos.

La CND no solo brinda financiamiento, también cuenta con un conjunto significativo de servicios no financieros. ¿Puede darnos algunos alcances al respecto?

Como le comentamos, en el área de Infraestructura, además de la financiación, planificamos, dirigimos y gerenciamos obras y proyectos de infraestructura, desarrollando actividades de estructuración, diseño, ingeniería y construcción. Algunos de nuestros alcances son:

La misión de CND es brindar servicios a ministerios, intendencias, entes y empresas públicas para la consecución de los objetivos de desarrollo del país mediante la excelencia de gestión con enfoque al ciudadano y responsabilidad social.

- Estructuración de Proyectos. Asesoramos a nuestros clientes en el diseño de proyectos de infraestructura, definiendo aspectos como el modelo de negocio, la distribución de riesgos y elementos clave para la bancabilidad, realizando la coordinación interinstitucional con organismos públicos y privados que garanticen el éxito del proyecto.
- Elaboración de Estudios. Contamos con el equipo de técnicos, la experiencia y la reputación necesaria para realizar distintos

**RUTAS
CONCESIONADAS
A CVU POR
2 600 Km**

empresa de propiedad de CND.

Parte del Plan de reacondicionamiento de rutas nacionales elaborado por el Ministerio de Transporte.

estudios: de mercado, financieros, de ingeniería, diseños de arquitectura, etc.

- Elaboración de Pliegos de Licitación. Con base en nuestros técnicos y experiencia, asesoramos en aspectos clave para el éxito de los proyectos que luego se plasman en el Pliego de Licitación: modelo de adjudicación, obras mínimas, contralor del contrato, cesión y extinción del contrato, entre otros.
- Realización de Llamados y Evaluación de Oferta. Utilizamos mecanismos competitivos, ágiles y certificados en calidad para la realización de llamados a ofertas de empresas, brindando asesoramiento profesional a las consultas que se reciban durante el llamado y en la evaluación de las ofertas recibidas.
- Gerenciamiento y Supervisión de Obras. Nuestra metodología de trabajo está basada en conceptos del Project Management Institute e integrada al software elaborado por Agestic: Siges. Esto aporta transparencia y eficiencia en el manejo de proyectos.
- Certificación de Avance de Obras. Nos especializamos en la gestión, aprobación y pago de certificados de

avance de obras, agilizando los pagos y proporcionando seguridad y respaldo tanto al sector público como al sector privado.

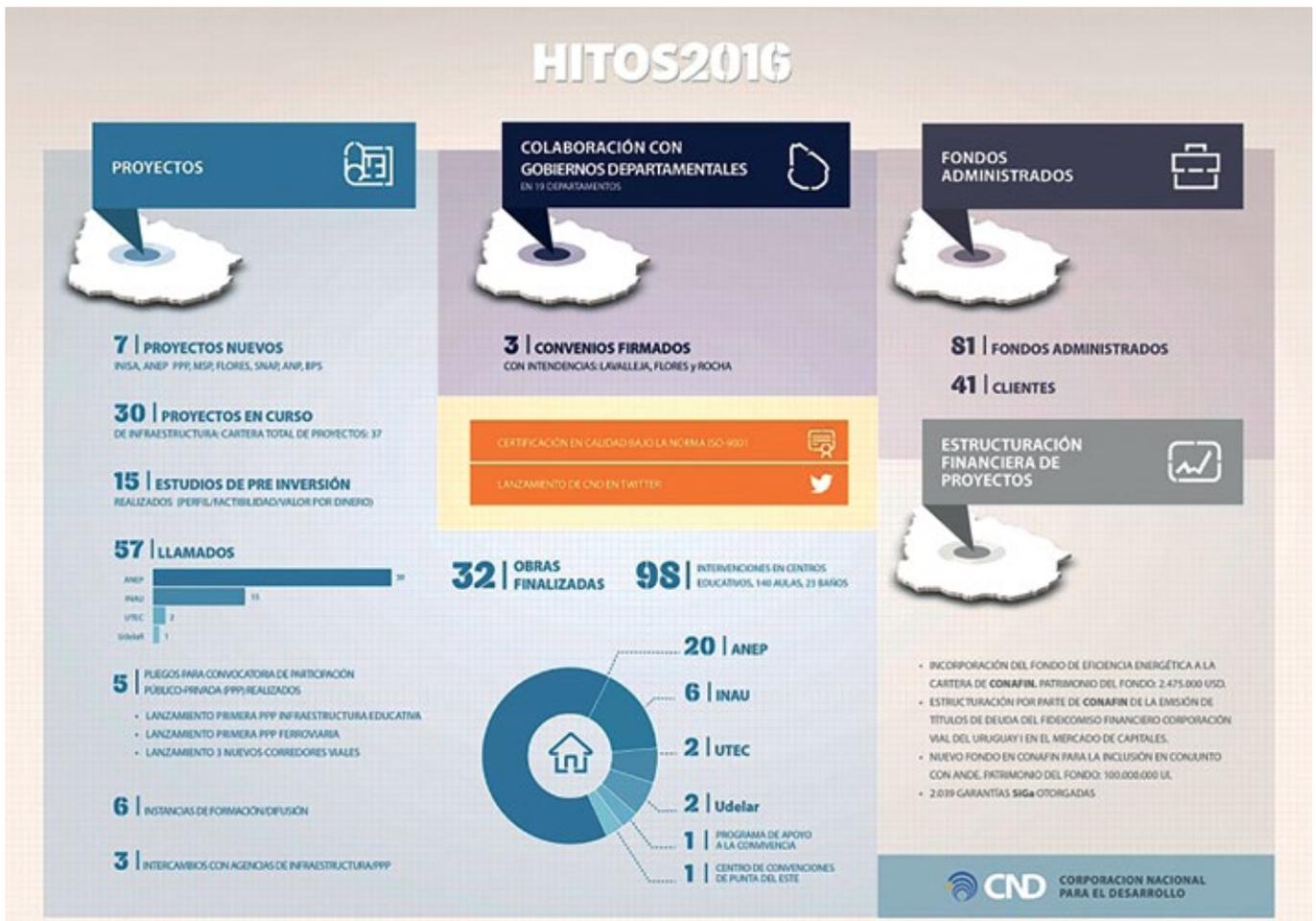
- Servicio de Mantenimiento de Obras. Apoyamos en la planificación y gestión del mantenimiento de edificios, asesorando a los clientes y asumiendo la responsabilidad de los mismos. Tenemos facilidad para la contratación de expertos, lo cual permite una gestión eficiente y reduce costos en el mediano plazo.

¿Puede describirnos algún programa emblemático relacionado con el financiamiento a proyectos de infraestructura?

Un ejemplo emblemático fue la financiación de las obras viales de la Corporación Vial del Uruguay (CVU) a través de nuestro fiduciario financiero, realizando una emisión de títulos de deuda por un monto de US\$ 100 millones para reacondicionamiento de rutas.

La emisión se realizó en abril de 2017 y las suscripciones de ofertas efectuaron a través de la Bolsa de Valores de Montevideo (BVM) y la Bolsa Electrónica de Valores S.A. (BEVSA).





Hitos de CND en el año 2016. Fuente: CND (<https://www.cnd.org.uy/>).

Las obras de los 2 600 kilómetros de rutas concesionadas a CVU, empresa de propiedad de CND, forman parte del Plan de reacondicionamiento de rutas nacionales elaborado por el Ministerio de Transporte.

CVU cede al Fideicomiso la recaudación de peajes y las indemnizaciones del Estado. El Fideicomiso emite títulos de deuda por hasta US\$ 450 000 000 contra el flujo de peajes, los cuales se estima que ascienden durante el período de la concesión a US\$ 2 700 000 000.

El Fiduciario vierte los fondos a las cuentas de pago del servicio de deuda, de reserva de servicio de deuda y a la cuenta de gastos. El sobrante de lo recaudado se transfiere a CVU para la realización de las obras correspondientes.

¿Trabajan con municipios o gobiernos locales? ¿Cómo lo hacen con aquellos que son pequeños o que tienen baja capacidad de inversión?

Desde el año 2016 CND cuenta con un área especializada en el trabajo con los gobiernos locales, con el objetivo de colaborar en la gestión de los gobiernos departamentales. Se realizan visitas periódicas a todos los gobiernos locales y se mantienen reuniones de trabajo con varias de ellas. Aquí nuevamente, si bien CND no financia directamente los proyectos, se le brinda asistencia en la estructuración y evaluación de proyectos a modo de contar con proyectos sólidos que faciliten el acceso a financiamiento. Luego de conseguido el mismo, colaboramos también en la correcta ejecución de esas obras a través de nuestro servicio de supervisión y gestión de obras. 🏠



ESI como instrumento innovador para la Eficiencia Energética

Identificado como una iniciativa innovadora en la promoción de la eficiencia energética (EE)¹, el programa ESI ayuda a superar las barreras a la inversión y desarrollar el mercado del sector, coordinando proyectos financiables. El programa desarrollado por la División de Mercados de Capital e Instituciones Financieras (CMF) del BID ha ejecutado operaciones exitosas en tres países y está en proceso de expandirse a tres más dentro de la región, así como a otras partes del mundo.

La economía favorable de los proyectos de EE propiciada por el Programa de Seguros de Ahorro de Energía (ESI, por sus siglas en inglés) puede ser atractiva tanto para compañías locales como para instituciones financieras, al mismo tiempo que apoyan metas públicas como contribuir al aire limpio, a la reducción de importaciones de combustible fósiles y a la reducción de gases de efecto invernadero (GEI). Para lograr esta economía favorable de los proyectos de EE, se deben abordar todos los obstáculos financieros y no financieros pertinentes para que los riesgos sean

controlados por las partes mejor capacitadas para hacerlo.

El mecanismo se pone en práctica mediante la implementación de instrumentos de mitigación del riesgo proporcionando un seguro que cubre los ahorros de energía proyectados y verificables, según lo acordado en un contrato estándar entre las pymes y los proveedores de servicios de tecnología. Sus mecanismos compensan a las empresas en caso de que no se realicen los flujos financieros prometidos asociados con los ahorros energéticos.

A través de sus mecanismos, ESI mejora y ayuda a los potenciales inversionistas del sector privado proporcionando respaldo para que estén seguros de que sus proyectos de EE generarán suficientes ahorros de energía para pagar los préstamos.

Los mecanismos de apoyo de ESI están conformados por los siguientes elementos: un contrato estándar entre la empresa y el proveedor de servicios de tecnologías que ayuda en el proceso de negociación y garantiza a la empresa los ahorros de energía; un seguro o fianza ofrecido por una aseguradora local que cubre a las pymes del riesgo del desempeño energético de los proyectos; un validador técnico independiente que valida el proyecto, el proveedor y verifica los ahorros; una línea de crédito, que será otorgada primero por un Banco de Desarrollo y finalmente canalizada a las pymes por una Institución Financiera Local.

Oportunidades de Eficiencia Energética

A través de sus mecanismos, ESI mejora y ayuda a los potenciales inversionistas del sector privado proporcionando respaldo para que estén seguros de que sus proyectos de EE generarán suficientes ahorros de energía para pagar los préstamos (líneas de créditos) asumidos y, finalmente, obtener un beneficio. Además, ayuda a que las instituciones financieras locales sean más conscientes de los riesgos y beneficios reales asociados a estos proyectos y, por lo tanto, aumenten su disposición a financiarlos; también permite la reducción de GEI y contribución a la mitigación del cambio climático y, por último, a la reducción de costos y el aumento de la productividad.

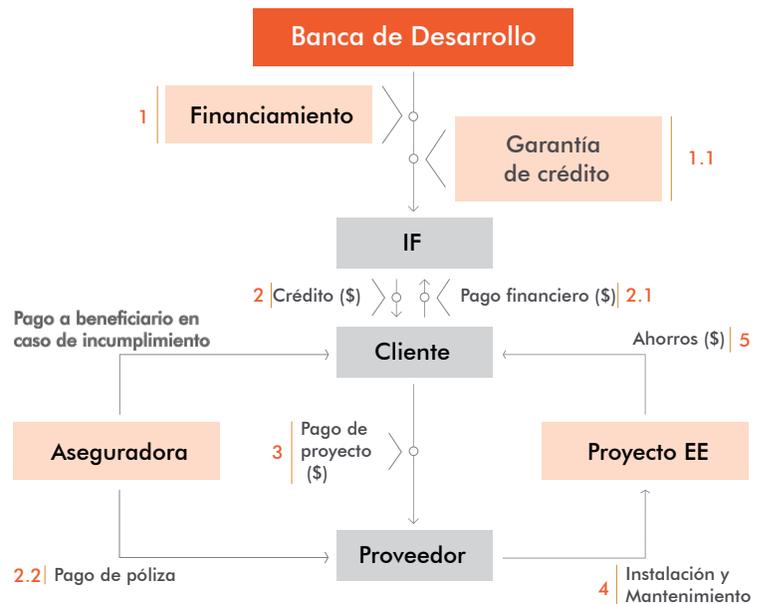


Figura 1: Esquema de financiamiento de ESI.

Barreras

Aunque existe un enorme potencial para proyectos de EE en la reducción de los costos energéticos de las compañías, incrementar la eficiencia productiva, reducir los desechos costosos y aumentar el flujo de efectivo, existen obstáculos que impiden desarrollar estos proyectos. ESI tiene como objetivos superar los obstáculos y barreras a la inversión en proyectos de eficiencia



Figura 2: Mecanismos en la caja de herramientas ESI.

energética, tales como la falta de financiamiento en EE, y tecnologías más limpias; la falta de confianza en los proveedores de tecnologías; señales erróneas entre los actores por información asimétrica e imperfecta; los riesgos de desempeño, técnico y la incertidumbre; la falta de experiencia en la implementación de proyectos de EE; y la falta de interés o baja prioridad en EE por el lado de la demanda.

Existen múltiples obstáculos para estimular la demanda de financiamiento (es decir, motivar a las compañías a invertir en estos proyectos) y para movilizar el suministro de financiamiento apropiado para proyectos de EE. La figura 2 propone un paquete de siete mecanismos financieros y no financieros diseñados para colaborar en la superación de estos obstáculos.

Operaciones por países

ESI se encuentra funcionando en distintos países de la región. El programa se realizó por primera vez en Colombia con el Banco de Comercio Exterior (Bancoldex), gracias al Fondo de Tecnología Limpia (CTF). En este caso, desde que se inició con éxito

El programa se realizó por primera vez en Colombia con el Banco de Comercio Exterior (Bancóldex), gracias al Fondo de Tecnología Limpia (CTF). Desde que se inició el objetivo ha sido promover las inversiones en EE en los hospitales y clínicas privadas, con la meta de reducir 13.977 tCO₂e / año.

en junio de 2016 el objetivo ha sido promover las inversiones en EE en los hospitales y clínicas privadas, con la meta de apoyar a cerca de 104 empresas (90 hoteles y 34 clínicas / hospitales), reduciendo 13 977 t/CO₂e / año.

Con el apoyo del CTF y el gobierno de Dinamarca a través de la Agencia Danesa de Energía y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), el programa se replicó en México con los Fideicomisos Instituidos en Relación con la Agricultura (FIRA). El objetivo en el país fue otorgar un estímulo a la inversión de



Figura 3: Mapa que indica los Bancos de Desarrollo que están implementando o por implementar ESI.

US\$ 25 millones en el sector agroindustrial, abarcando a más de 190 proyectos de EE.

Por su parte, en julio de 2016 el Fondo Verde para el Clima (GCF por sus siglas en inglés) otorgó US\$ 21,7 millones para ESI en El Salvador. El aporte estaba dirigido a inversiones privadas en EE a través del Banco Nacional de Desarrollo (Bandesal) y el BID, ofreciendo apoyo a más de 500 pymes por medio de una línea de crédito para la compra de activos fijos (paquetes tecnológicos más eficientes), que está acompañada por mecanismos simples que le garantizan los ahorros energéticos prometidos por el proveedor a la empresa. Los segmentos prioritarios del programa son edificios, pymes y la gran industria.

Asimismo, ESI está comenzando a estructurar sus mecanismos en Nicaragua, Brasil y Perú; también existe interés de que sea replicado en otras regiones como Asia y África.



ESI está comenzando a estructurar sus mecanismos en Nicaragua, Brasil y Perú; también existe interés de que sea replicado en otras regiones del mundo como Asia y África.

Reconocimientos

ESI fue desarrollado por la División de Mercados de Capital e Instituciones Financieras (CMF) del BID. Hasta el momento, el programa ha recibido varios reconocimientos por parte de institutos de investigación (think tanks) internacionales, donantes bilaterales y publicaciones especializadas. Así, por ejemplo, el Laboratorio Global de Innovación para el Financiamiento del Clima lo aprobó como uno de los instrumentos más prometedores para movilizar las inversiones del sector privado en EE.

El programa también es reconocido por el gobierno danés, que no solo proporcionó a FIRA recursos de asistencia técnica para apoyar la implementación de ESI en México, sino que también concedió al BID fondos para replicarlo en otros sectores de Colombia y México, así como en otros países de América Latina.

La agencia de calificación de seguros BEST lo presentó como uno de los productos de seguros más innovadores de 2015 y Clean Energy Finance Forum of the University of Yale ha identificado a ESI como una idea ganadora y un vehículo financiero exitoso para la mitigación del cambio climático. Para más información sobre ESI visite su página web oficial: <https://www.greenfinancelac.org/esi/es/> 

NOTAS:

- 1 Se utiliza el término eficiencia energética para referirse a todas las medidas que reducen el uso energético



Camino a ser un Banco Verde >

Estamos comprometidos con la preservación del medio ambiente promoviendo las buenas prácticas agronómicas y ambientales en el entorno rural.

- > Brindamos servicios financieros para el sector agropecuario y forestal del Perú: manejo sostenible de bosques, plantaciones forestales y agroforestería.
- > 10% de nuestra cartera es verde: créditos dirigidos a cultivos forestales y orgánicos con prácticas amigables con el medio ambiente.
- > Contamos con el Certificado Carbono Neutro. La emisión de los gases de efecto invernadero (GEI) generados por Agrobanco han sido neutralizados con créditos de carbono del Proyecto REDD+ del Parque Nacional Cordillera Azul – Perú.

Banco del Pequeño y Mediano Productor

www.agrobanco.com.pe >



Agrobanco miembro activo de

