



SERIE DE DOCUMENTOS TÉCNICOS

Microcrédito en el
Banco Do Nordeste
Do Brasil:
Casos de Crediamigo
y Agroamigo



*Asociación Latinoamericana de Instituciones
Financieras para el Desarrollo*



ASOCIACION LATINOAMERICANA
DE INSTITUCIONES FINANCIERAS PARA EL DESARROLLO
ALIDE

SERIE DE DOCUMENTOS TÉCNICOS

Microcrédito en el Banco Do Nordeste Do Brasil:
Casos de Crediamigo y Agroamigo

Secretaría General de ALIDE
Programa de Estudios Económicos e Información
Mayo, 2008

Impreso en Perú
Lima, mayo, 2008

Derechos reservados
ALIDE
Secretaría General
Apartado 3988
Lima, 100 Perú
E-mail: sg@alide.org.pe

Este libro expone la experiencia de los programas CrediAmigo y AgroAmigo del Banco Do Nordeste Do Brasil S.A. Publicación que ha sido enriquecida con las ponencias y documentación presentada durante la Pasantía “Microcrédito e Inclusión Social: Programa AGROAMIGO”, realizada en la ciudad de Fortaleza, Brasil, en noviembre del 2005, 2006, y 2007, organizado por la Asociación Latinoamericana de Instituciones Financieras para el Desarrollo (ALIDE) y el Banco Do Nordeste Do Brasil (BNB). El documento fue elaborado por Javier Carbajal y Raúl Jiménez, economistas del Programa de Estudios Económicos e Información; y por Romy Calderón, Jefe de Programa de Estudios Económicos e Información, de la Secretaría General de ALIDE.

ÍNDICE

PRESENTACIÓN	7
I. EL BANCO DO NORDESTE DO BRASIL Y EL MICROCRÉDITO	11
1.1. El Banco Nordeste do Nordeste	11
1.2. El Microcrédito en Brasil	17
1.3. Nacimiento del Microcredito en el BNB	27
II. MICROREDITO URBANO	33
2.1. Programa de Microcrédito Productivo Orientado – CrediAMIGO	33
2.1.1. Modelo Operativo	36
2.1.2. Productos y Servicios	38
2.1.3. Público Objetivo	41
2.1.4. Perfil de los Clientes	43
2.1.5. Metodología	46
2.1.6. Recursos Humanos	52
2.1.7. Desempeño Operacional y Financiero	55
III. MICROCRÉDITO RURAL	59
3.1. La Agricultura Familiar	59
3.2. El Programa Nacional de Fortalecimiento de la Agricultura Familiar – PRONAF	60
3.3. El Programa de Microcrédito Rural del BNB - AgroAMIGO	71
3.3.1. Modelo Operativo	72
3.3.2. Metodología	74

3.3.3.	Recursos Humanos-Asesor de Microcrédito	77
3.3.4.	Desempeño Operacional y Financiero	81
BIBLIOGRAFÍA		87
ANEXO		91

PRESENTACIÓN

En la mayoría de países en desarrollo los microemprendedores y las pequeñas empresas enfrentan graves limitaciones para poder acceder al financiamiento como consecuencia de sus bajos ingresos, la informalidad en la que opera, la falta de garantías, entre otros factores¹. Es por ello que en la última década, se han convertido en temas recurrentes de preocupación de las políticas públicas, la lucha contra la pobreza y la inclusión social; y particularmente la inclusión financiera.

Esto se explica porque el sistema financiero, y particularmente los bancos, representan el proveedor más importante de servicios financieros al sector productivo, algo que es consustancial con los países en desarrollo donde los mercados de capitales permanecen en un nivel bastante bajo de progreso. Por consiguiente, los bancos adquieren un gran protagonismo en la vida económica y financiera, especialmente en las pequeñas y medianas empresas que se encuentran mínimamente capitalizadas, dado que su capital propio es ínfimo (Ramón Casilda Béjar: 2006).

Como es conocido, el sector financiero ha mostrado un enorme crecimiento, en volumen y complejidad, durante las últimas décadas; y a pesar de haber realizado significativas mejoras en áreas relativas a su viabilidad, rentabilidad y competitividad, no ha sido capaz de poder incluir a un vasto

¹ El 60% de la población no tiene acceso a los servicios financieros, como promedio, en América Latina, y cerca de 67 millones de personas no recibieron atención en el sector de las microempresas en 2005, de acuerdo al Comité Latinoamericano de Asuntos Financieros (CLAAF).

segmento de la población (especialmente los sectores más desfavorecidos) al acceso de los servicios financieros básicos.

A nivel internacional se están realizando diversos esfuerzos para identificar las causas de la exclusión financiera, que permitan diseñar las estrategias idóneas que aseguren la inclusión financiera de las familias de más bajos ingresos. Si bien la estrategia puede variar de un país a otro acorde a su naturaleza y realidad particular, todos coinciden en señalar su importancia y justificación, dado que la inclusión financiera se presenta como el medio capaz de contribuir a mejorar las condiciones de vida de los pobres.

La inclusión financiera es llevar servicios financieros a un costo accesible a los sectores de la población de más bajos ingresos o que se encuentran en desventaja. El libre acceso a bienes y servicios públicos es una condición indispensable en toda sociedad basada en la equidad y la eficiencia. Como los servicios financieros están en la naturaleza de bien público, es esencial que estén disponibles al conjunto de la población sin discriminación, ese debería ser uno de los principales objetivos de toda política pública.

Las consecuencias de la exclusión financiera variarán dependiendo de la naturaleza y del grado de los servicios negados. Así, los desproveídos de los servicios financieros carecen de alternativas para ahorrar, no tienen acceso al crédito, y no pueden atender sus necesidades de forma adecuada.

Otras consecuencias de las dificultades de acceso al crédito es que obligan a las personas y empresas a recurrir a fuentes informales que les cobran tasas exorbitantes, y por supuesto incrementa el desempleo. La micro y pequeña empresa también se ve afectada debido a la pérdida de acceso a consumidores de clase media y de altos ingresos, a altos costos por la administración del efectivo y de retrasos en el envío de dinero. Según ciertos investigadores, la exclusión financiera puede conducir a la exclusión social.

El acceso al financiamiento, puede permitir a las familias participar de lleno en la vida económica de sus sociedades, crear empleo para sí mismos y para otros, además de despertar y desarrollar su pleno potencial. Es decir,

generaría oportunidades de desarrollo a estos microemprendedores y pequeñas empresas.

En este documento se resalta la dimensión y el papel que viene desempeñando el Banco do Nordeste, en el tema del acceso al crédito y sus esfuerzos por mejorar la disponibilidad de servicios financieros para los hogares o empresas de menor tamaño en Brasil, a partir de su experiencia con los Programas CrediAMIGO y AgroAMIGO.

Rommel Acevedo
Secretario General de ALIDE



I. EL BANCO DO NORDESTE DO BRASIL Y EL MICROCRÉDITO

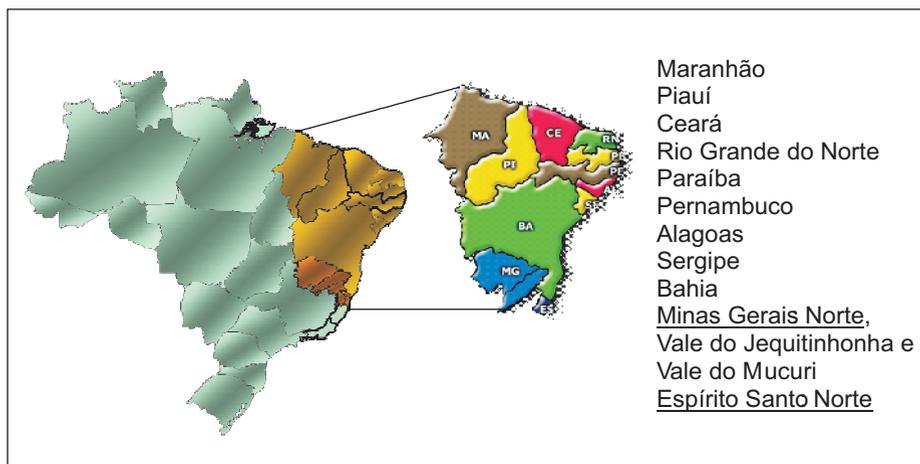
1.1. El Banco do Nordeste (BNB)

Es una institución financiera creada en julio del año 1952, bajo la forma de sociedad de economía mixta, cuyo capital en su mayoría (más del 90%) se encuentra bajo el control del gobierno federal. Su sede principal se encuentra ubicada en la ciudad de Fortaleza, Estado de Ceará, con cobertura en 11 Estados de la región del Nordeste del Brasil, y comprende a más de 1,420 municipios².

El objetivo principal del Banco es promover el desarrollo sustentable de la región del Nordeste del Brasil, a través del uso de recursos financieros y soporte en la capacitación técnica a emprendimientos regionales y apoyo a la comercialización. Es decir, que más que un agente de intermediación financiera, el Banco se ha propuesto prestar asistencia integrada a quien decida invertir en el área de trabajo del banco, dado que cuenta con una base de conocimientos sobre el nordeste y de las mejores oportunidades de inversión en la región.

² Cifra actualizada a diciembre del 2006.

Gráfico 1.1 Área de actuación del BNB en el contexto brasileño



El BNB opera como un órgano ejecutor de políticas publicas en la región Nordeste, teniendo bajo su control el Programa Nacional de Fortalecimiento de la Agricultura Familiar (PRONAF) y la administración del Fondo Constitucional de Financiamiento del Nordeste (FNE), principal fuente de recursos operados por la institución. Además de los recursos federales, el Banco tiene acceso a otras fuentes de financiamiento del mercado interno y externos por medio de alianzas con otras instituciones financieras³

Uno de los programas más importantes creados por el Banco es el **CrediAMIGO**, que desde su creación en 1998, a diciembre del 2006 ha canalizado préstamos al sector microempresarial por un monto ascendente a US\$1,247 millones, distribuidos en 3.2 millones de préstamos, y contando con una cartera de clientes activos de aproximadamente 235,729⁴

El Banco, si bien representa en la actualidad un icono de las microfinanzas en América Latina, ha sufrido un proceso de cambio organizacional durante el

³ Como el BNDES, el SEBRAE, entre otros.

⁴ Fuente: Relatorio anual del CrediAMIGO 2006.

gobierno del Presidente Ignacio Lula da Silva⁵, con el fin de ampliar su ámbito de acción y darle un mayor enfoque en el área social.

En cuanto a la transparencia de sus operaciones, es una sociedad de economía mixta que está subordinada a la fiscalización del tribunal de Cuentas de la Unión de la Secretaría Federal de Control Interno. Además, está sujeto al cumplimiento de las normas y regulaciones que rigen al Sistema Financiero Nacional de tal forma que tiene que manejarse con los estándares de empresas financieras generadoras de resultados positivos, y cumplir con la presentación de reportes, tanto a nivel interno como externo.

Zona de Operación del Banco: Condiciones Económicas y Sociales

La región del Nordeste del Brasil reúne un total de 9 estados de las 27 unidades de la Federación, lo que equivale a un tercio del los estados y una área que representa el 18.2% del territorio brasileño. Tiene una población de 51 millones de habitantes, que corresponde al 27.7% de la población brasileña. Su PIB es de sólo 13.7%, lo que significa que la renta per cápita del Nordeste es de aproximadamente la mitad de la renta per cápita promedio brasileña.

A pesar de que la distribución de ingresos ha mejorando en Brasil en los últimos años, la desigualdad sigue siendo un tema de preocupación. Según el Informe de Desarrollo Humano 2006 del PNUD⁶, Brasil (Índice de Gini 0.580) es el décimo país más desigual en una lista de 126 sólo por encima de Colombia, Bolivia, Haití y seis países de África subsahariana.

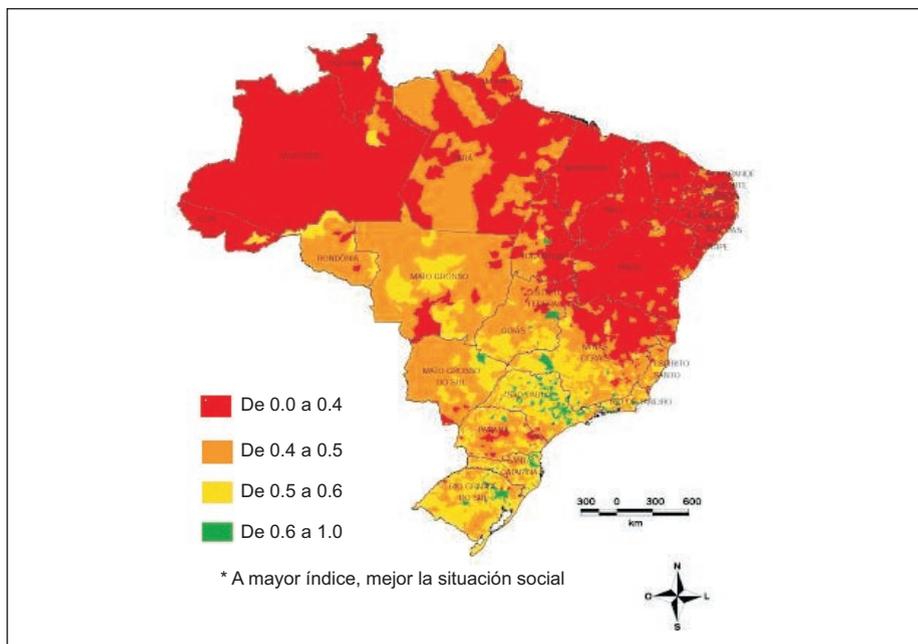
Las región Nordeste es considerada una de las más carentes económicamente, es donde se presenta los más elevados niveles de pobreza. En resumen, el Índice de Desarrollo Humano-IDH muestra que en el Nordeste las condiciones de vida son más precarias que en otras regiones de Brasil, considerando cualquier indicador (Atlas Exclusión Social, 2000).

⁵ El programa de reorganización el Presidente Ignacio Lula da Silva anunció 5 objetivos a cumplir, sin embargo todos giraban alrededor de ampliar la oferta financiera para los pobladores de menores recursos, y más aún si estos son agricultores.

⁶ Fuente: Relatório de Desenvolvimento Humano 2006: Apesar dos avanços, país tem a 10ª pior distribuição de renda

Concentra más de la mitad de la población brasileña que vive en estado de pobreza en el país, y a casi dos tercios de la población rural que se encuentran en la misma situación. Los nueve Estados del Nordeste constituyen la región de más grande concentración de pobreza rural de la América Latina. Los estados del norte ofrecen indicadores similares.

Gráfico 1.2 Índice de Exclusion Social*

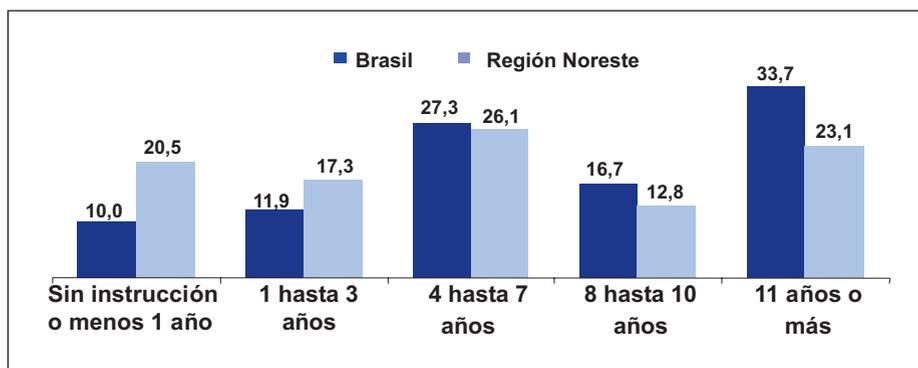


Fuente: POCHMANN & AMORIN

Uno de cada ocho jóvenes de la región Nordeste es analfabeto. La tasa de analfabetismo de los jóvenes de 15 a 29 años en el Nordeste es del 12.5%, siendo la media de 2.6%, en otras regiones. Presenta la mayor tasa de mortalidad infantil y menor esperanza de vida al nacer (66.6 años); la segunda mayor tasa de fecundidad del país, y la segunda mayor participación porcentual de menores de 5 años en el total de la población. La tasa de escolaridad del Nordeste es la más discreta en comparación al cuadro nacional.

En el Nordeste, el porcentaje de personas sin instrucción o con menos de un año de escolaridad (población ocupada por encima de 10 años de edad) alcanza un 20,5%, lo que representa una mejora significativa en relación a 1995, cuando los datos de la misma fuente arrojaban una proporción del 31,7%. Las personas trabajando sin escolaridad formal o con menos de 1 año de escuela en el Nordeste representan el 54,4% de la PEA brasileña.

Gráfico 1.3 Personas con 10 años o más de edad empleadas, según los grupos de años de estudio



Fuente: Datos originales IBGE – Pesquisa Nacional por Muestra de Domicílios – 2004

Cuadro 1.1 Brasil: Desempeño Escolar por Regiones

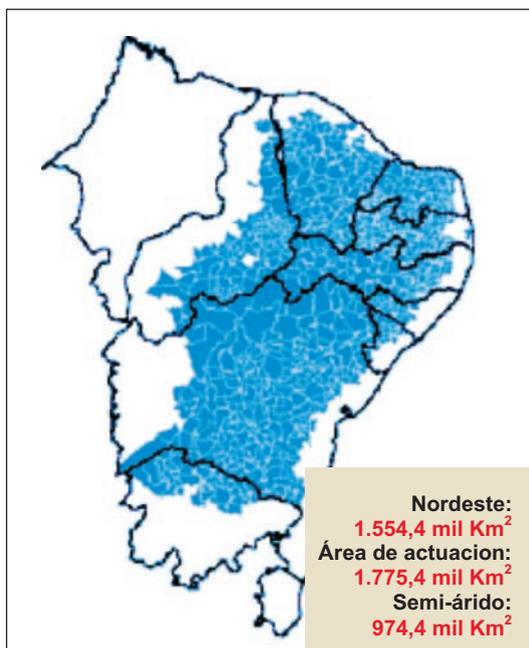
Región	Nº de municipios en la lista de 2000 peores índices	Municipio con peor IDEB
Nordeste	807	Maiquinique (BA) - 0,69
Norte	150	Envira (AM) - 1,17
Centro-Oeste	30	Itaúba (MT) - 0,74
Sureste	7	São João do Pacuí (MG)-2,49
Sur	6	Ramilândia (PR) - 0,3

IDEB: Índice de Desarrollo de la Educación Básica. Es un indicador educativo que relaciona de forma positiva informaciones de ingreso escolar (aprobación) y desempeño (proficiencias) en exámenes estandarizados.

La Región Nordeste posee una zona conocida, por sus condiciones geográficas, como el Semiárido (porción situada al centro, ver mapa). El Semiárido se extiende por 1'085,000 Km² del Nordeste y la parte norte del sur oriental del Estado de Minas Gerais. Eso corresponde a 13% del territorio de Brasil, donde viven 29 millones de personas. Toda esta área, presenta problemas en términos de baja productividad y un cuadro más acentuado de pobreza. Hay una concentración de la población trabajadora en actividades agrícolas, que se desarrollan en su mayor parte en un clima semiárido, lo que genera entonces, un trabajo con menor productividad y condiciones de pobreza.

En lo referente a la actuación en el Semiárido del Nordeste que implica el 62.7% del área total de actuación del Banco, zona que presenta problemas en términos de baja productividad y un cuadro más acentuado de pobreza. El Banco atiende a un total de 1986 municipios en 11 estados, a través de 180 agencias y con un personal de 5,161 funcionarios.

Gráfico 1.4



El sector informal en la economía brasileña representaba el 7% de toda la actividad económica. En el Nordeste la presencia del sector informal es algo superior abarcando a cerca de 7 millones de personas trabajando en esta condición.

1.2. El Microcrédito en Brasil

Esta parte presenta las principales políticas públicas de acceso al crédito, implementadas durante las últimas décadas como forma de inclusión social y lucha contra la pobreza, teniendo al Gobierno Federal como inductor y actor más relevante.

Cuadro 1.2 Indicadores Seleccionados Comparados

INDICADORES	Nordeste (NE)	BRASIL	(NE/BR) %
Nº de Estados	9	27	33.3
Área (Km ²)	1,553,917	8,514,204	18.3
Población Residente - 2006(1) (en millones de habitantes)	51.0	186.7	27.7
Población Urbana (2)	35	146.7	24
Población Económica Activa	22.4	85	26.5
Sector Informal Urbano (3)	2.7	10.3	26
PIB - 2005 (2) (en US\$ billones)	121.2	796	13.7
PIB Per Cápita - 2005 (1) (US\$)	5,197.3	10,519.9	49.4
Índice Desarrollo Humano (IDH) – 2006	0.676*	0.792	88.2
Tasa de Analfabetismo – 2004 (Personas con mas de 10 años - %)	20.6	10.5	

Fuente: (1) Proyección IBGE ; (2) IBGE, PNA 2003; (3) IBGE, Economía Informal 2003

Según algunas investigaciones, las experiencias brasileñas en relación al microcrédito son diversas y se remontan a finales de los años 50, cuando don Helder Camara, en Río de Janeiro, creó una “cartera de préstamos” cuyo objetivo era auxiliar a los excluidos sociales para que iniciasen una actividad productiva. Éste fue el embrión del Banco de Providencia, una respuesta de la Iglesia Católica a la realidad de pobreza que vivía parte de la población brasileña, buscando colaborar y participar activamente en el esfuerzo de ayuda y promoción humana del socialmente excluido.

Los años 70 se caracterizaron por un proceso de construcción de una red de organizaciones no gubernamentales (ONG) pioneras en el financiamiento a las Pymes, vinculadas al Centro de Apoyo a las Pequeñas Iniciativas (CEAPE), afiliadas a Acción Internacional, localizándose la experiencia pionera en las ciudades de Recife y Salvador. En ese período también es destacable la iniciativa de la Unión Nordestina de Asistencia a Pequeñas Organizaciones, conocida como el Programa UNO, una ONG especializada en microcrédito y capacitación de trabajadores de bajos ingresos del sector informal (Barone, Dantas, Lima y Rezende, 2002:21). En los años 80, surgieron otras experiencias, como el Banco de la Mujer (Asociación Brasileña para el Desarrollo de la Mujer), asociada al Women’s World Banking, fundado en 1984 por iniciativa del Consejo de la Mujer Ejecutiva de la Asociación Comercial de Río de Janeiro. No obstante, el ambiente de elevada inflación de fines de los años 80 e inicios de la década de los 90 prácticamente hizo inviable el surgimiento y el desarrollo de una cantidad significativa de experiencias.

En estas dos décadas, un rasgo predominante del microcrédito fue su conexión a la acción de las ONG, las que estuvieron financiadas con recursos y aportes internacionales, fondos rotativos, cuya preocupación central fue la financiación de los tomadores de créditos y no el retorno del crédito. Es decir, no se trataban de organizaciones especializadas en microfinanzas, caracterizadas por la autosostenibilidad, sino que eran instituciones que desarrollaron una metodología para atender comunidades más pobres, permitiendo que el crédito pudiera llegar aquellos que no tenían acceso a los sistemas más formales y tradicionales de crédito en Brasil.

En los años 90⁷ ocurrió un cambio fundamental en el ambiente macroeconómico del país por la estabilidad de precios alcanzada a partir de la implantación del Plan Real. La eliminación de la inercia inflacionaria y la reforma monetaria crearon un ambiente favorable para el nacimiento de ONG especializadas en microfinanzas, como la experiencia pionera del Portosol. Al pasar de una tasa de inflación anual superior de 1,000% a una 15%, tendencia a la baja que se confirmó en los años siguientes, esas instituciones pudieron ajustar sus expectativas en lo que se refiere a tasa de interés.

Es decir, estas instituciones debidamente enmarcadas en la normatividad del Banco Central, que involucraron a gobiernos municipales y provinciales para la financiación de sus clientes, se fijaron como acción principal, la búsqueda de tasas de interés mucho menores de las del mercado, dada la coyuntura económica favorable, que le permitiera expandir sus carteras de crédito de una manera significativa.

Es a partir del período 1993-1998 que se diseña en la agenda política las principales acciones que permitan expandir y masificar el microcrédito en el Brasil. Las perspectivas en ese período van mas allá del ofrecimiento del crédito a los pobres o del desarrollo de una metodología de proximidad (agentes de crédito que monitorean el proceso de concesión de crédito yendo directamente al cliente), como se evidenció en la fase anterior, lo que se busca ahora es articular programas/ instituciones vinculados a una noción de generación de ingresos para la población.

Entre las acciones estructurales promovidas por el gobierno federal, cabe destacar la creación en 1996 del Área de Desarrollo Social en el Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), que en coordinación con el Consejo de la Comunidad Solidaria, lanzó el Programa de Crédito Productivo Popular (PCPP), cuyo objetivo era divulgar, de forma consistente y consecuente, el concepto de microcrédito y promover la formación de una amplia red institucional capaz de propiciar crédito a los microemprendedores, formales e informales (Kwitko, Burtet e Weihert, 1999:11).

⁷ En cuanto a la experiencia rural, es en ese periodo donde se observa una expansión del cooperativismo de crédito, lo cual hasta los años 80, por fuerza de la reforma del Sistema Financiero Nacional, se había restringido a las cooperativas de crédito mutuo y de crédito rural vinculadas a las cooperativas de producción. El cambio significativo en esa área fue la ampliación del crédito rural para los agricultores familiares, a partir de los años 90 (BITTENCOURT, 2001).

Con el PCPP y el Programa de Desarrollo Institucional (PDI), fruto de un convenio de cooperación técnica no-reembolsable con el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), el BNDES logró disponer de una línea de crédito especial para apalancar las carteras de las instituciones operadoras en funcionamiento (funding), además invirtió en la infraestructura de mercado y en el fortalecimiento de la capacidad institucional, con el desarrollo de manuales de capacitación en metodologías de análisis, concesión y acompañamiento del microcrédito, para los agentes de crédito. Se elaboraron manuales para gerentes (que contenían técnicas de gestión, marketing, reglamentación de las microfinanzas y sistemas de información); un manual para empresas de auditoría; sistemas de clasificación institucional (rating); apoyo para el desarrollo de sistemas de información gerencial, sistemas de puntuación de crédito (credit scoring), así como acciones de fortalecimiento institucional: gobernabilidad, regionalización, transformación institucional, desarrollo de nuevos productos, entre otros.

En paralelo a esas acciones, al interior de la Comunidade Solidaria⁸, a través de su Consejo, fueron promovidas Rondas de Interlocución Política que irían a influenciar sobremanera las políticas públicas de acceso al crédito. En la quinta ronda, que trató el tema Alternativas de Empleo e Ingresos, realizada en agosto de 1997, el microcrédito fue calificado como una importante estrategia para las políticas de trabajo y renta; y fue creado un grupo de trabajo con representantes del Banco Central de Brasil (BCB), BNDES, Ministerio de Hacienda, entre otros organismos, para presentar propuestas para su incentivo y reglamentación.

Con dos encuentros realizados, uno en agosto de 1997 y otro en mayo de 1998, la Ronda de Interlocución Política sobre el Marco Legal del Tercer Sector incorporó, según Ferrarezi y Rezende (2000:13), la necesidad de construir un nuevo esquema legal, que reconozca el carácter público de un conjunto inmenso y aún informal de organizaciones de la sociedad civil; y que al mismo tiempo facilite la colaboración entre esas organizaciones y el Estado. A partir de estas dos rondas, comenzó a ser diseñada una estructura legal que facilitaría las operaciones de las instituciones de microcrédito de la sociedad civil.

⁸ Comunidade Solidaria, entidad de carácter público creada en 1995 durante el gobierno del presidente Fernando Henrique Cardoso para desarrollar iniciativas para el fortalecimiento de la sociedad civil de Brasil.

Con la estabilización monetaria e impulsadas por uno de los principales temas de la agenda nacional y global de inicios de los años 90 (el desarrollo social), las instituciones de microcrédito se multiplicaron en el Brasil, con la sociedad civil organizada e iniciativas públicas municipales y provinciales (fondos municipales y provinciales), conocidas como bancos del pueblo.

En noviembre del año 1997, el Banco del Nordeste en el marco de la agenda de desarrollo social del Gobierno Federal, creó un programa de microcrédito, el CrediAMIGO, cuya importancia se refiere al hecho de ser una iniciativa articulada a partir de un banco público, lo que señalaba la ampliación del ámbito de actuación, de un banco de desarrollo, que insertado en el universo de las microfinanzas pasa a tener un formato menos burocrático, más ágil y con impactos importantes sobre el desarrollo económico. Mundialmente, las experiencias en ese segmento estaban hasta ese entonces poco referenciadas en experiencias de bancos estatales, lo que hizo que ese programa tenga singular relevancia en el Brasil. Otro aspecto a ser considerado en la experiencia del CrediAMIGO es el crecimiento de su cartera activa, así como su clientela con baja morosidad.

Así, la segunda mitad de los años 90 hasta el 2002, fue un período marcado por el involucramiento de bancos y financieras del sistema bancario formal que, a partir del apoyo a las ONG que operan en esta área, se insertan en los segmentos de las microfinanzas. Se gesta el marco legal que viabiliza la entrada de las Organizaciones de la Sociedad Civil de Interés Público (OSCIPS⁹) y de las Sociedades de Créditos al Microemprendedor (SCMs¹⁰) en este segmento. Ello representó, según Ferrarezi y Rezende (2000:13), un paso importante en dirección a la reforma legislativa que regularía las relaciones entre Estado y sociedad civil en Brasil. Otros dos aspectos característicos de este período fueron: (a) el permiso para la actuación de los corresponsales bancarios; y (b) el hecho de que las instituciones involucradas con la temática

⁹ La Ley No. 9.790/99, también conocida como Ley del Tercer Sector, creó una nueva calificación para las personas jurídicas de derecho privado sin fines lucrativos: Organizaciones de la Sociedad Civil de Interés Público (OSCIP).

¹⁰ En agosto de 1999, el Consejo Monetario Nacional (CMN), expidió la Resolución 2.627, considerada la base legal (posteriormente fue perfeccionada por la Resolución en el 2.874/01), que dispuso la constitución y el funcionamiento de las Sociedades de Crédito al Microemprendedor (SCM), personas jurídicas de derecho privado, con finalidad lucrativa, cuyo objetivo social exclusivo es la concesión de financiamiento a personas físicas, con el fin de viabilizar iniciativas de naturaleza profesional, comercial o industrial de pequeño tamaño, así como personas jurídicas clasificadas como microempresas.

reenfocaron su atención sólo para el crédito, es decir sin el suministro de otros servicios bancarios, existiendo poca o ninguna relación entre estas instituciones y los bancos (excepto con las cooperativas de crédito).

Durante el gobierno del Presidente Lula, entre los años 2002-2006, la reglamentación y la política de microcrédito fueron modificadas a través de un conjunto de medidas cuyo objetivo pretendía viabilizar y estimular la demanda por crédito (“popularización o masificación”). Esas medidas fueron las siguientes:

- a) Creación de cuentas simplificadas: se autorizó a los bancos a abrir cuentas para la población de bajos ingresos, sin comprobación de renta y con el documento CPF¹¹. Las cuentas abiertas en esa modalidad no podrían tener saldo mayor a R\$1,000 (US\$459), los movimientos deberían ser hechos a través de tarjeta electrónica, pudiendo ser el mismo utilizado para recibir otros beneficios como Bolsa-Familia y Auxilio-Gas, no pudiendo el banco cobrar ni tarifas, ni costos por el mantenimiento de las cuentas;
- b) Democratización del crédito: el objetivo de esta medida pretendía que el 2% de los depósitos a la vista recibidos por los bancos (unos US\$350 millones mensuales) se destinasen a microcréditos. En la hipótesis de que si el banco no realizaba microfinanciamiento, podría transferir los recursos para otro banco que conceda microcréditos o depositar compulsoriamente el valor en el Banco Central. Los microcréditos no podrían tener un valor mayor a R\$1,000 (US\$459) y la tasa máxima de intereses debería ser del 2%;
- c) Ampliación de los recursos del Fondo de Amparo al Trabajador (FAT) para capital de trabajo: esos recursos serían ampliados por un monto de R\$1,1 billón (US\$504.6 millones) y las empresas que podrían tener acceso a esa línea de financiación deberían tener una facturación anual de R\$5 millones (US\$2.3 millones).

¹¹ Catastro de Persona Física (CPF), es un registro para personas físicas (brasileñas o extranjeras) no residentes en el Brasil o residentes en el Brasil que posean en el país bienes y derechos sujetos a registro público.

Con eso la participación del FAT en las operaciones de crédito popular subiría del 50% al 70%, los intereses a ser cobrados en esa modalidad de operación deberían pasar del 3.5% mensual al 2.5%;

- d) Destinar los recursos del FAT para la compra-venta de material de construcción: en ese caso, el objetivo era transferir R\$200 millones (US\$92.7 millones) de recursos del FAT para la compra-venta de material de construcción. Esa línea de financiación tenía por finalidad posibilitar a las personas de bajos ingresos, mejorar las instalaciones de sus viviendas (o del lugar donde desarrollan actividades productivas), buscando ampliar el estímulo a la construcción civil;
- e) Apoyo al Cooperativismo de Crédito incluyendo el permiso para constitución de cooperativas abiertas (libre adhesión): con ello se quebraba la regla que limitaba la creación de cooperativas por categorías profesionales o por grupos empresariales. Esa liberación podría ser ejercida en municipios con una población de hasta 100 mil habitantes. Se posibilitó la transformación de las cooperativas existentes en cooperativas de libre adhesión;
- f) Incentivo a la implementación de proyectos de interés social (PIPs) a través de la creación de fondos de inversiones vinculados a proyectos específicos en las áreas de saneamiento urbano, energía eléctrica, gas, telecomunicaciones y vivienda. El Tesoro Nacional debería aportar R\$150 millones (US\$68.8 millones) en la apertura de esos fondos;
- g) Creación del Banco Popular de Brasil con el objetivo de masificar el acceso al sistema financiero tradicional a un mayor número de personas, a través de una cuenta corriente, y actuación en el sector de microfinanzas;

- h) Crédito consignado en hoja de pago para trabajadores asalariados y en el Instituto Nacional del Seguro Social (INSS) de Brasil para jubilados y pensionistas;
- i) Ampliación y consolidación del Programa CrediAMIGO;
- j) Autorización para que el BNDES pudiera transferir más recursos a las instituciones que trabajan con microcrédito. La institución estaría facultada para incentivar la creación de fondos, los cuales se destinasen a financiar a emprendedores populares en los 424 municipios en donde el BNDES desarrolla sus actividades. La reserva, para tal fin, era del orden de R\$1 billón (US\$459 millones)¹².

La decisión tomada por el gobierno del Presidente Lula para relacionar la estrategia de crédito popular con la posibilidad de insertar a la población de bajos ingresos en el sistema financiero nacional cambió el enfoque que hasta antes de su gobierno prevalecía. En este propósito tanto la Caixa Económica Federal (CEF), como el Banco do Brasil y su subsidiaria el Banco Popular do Brasil, tuvieron un papel importantísimo, toda vez que el número de cuentas simplificadas (exentas de tarifas y sin exigencia de comprobación de renta y de dirección) abiertas por esos bancos aumentó en gran medida. Hasta el 31/05/2006 en la Caixa Económica Federal llegaron más de cuatro millones, en el Banco do Brasil a 916,749, y en el Banco Popular de Brasil a 1'480,868.

En lo referente al número de contratos de préstamos realizados por los programas de microcrédito de esas instituciones, a tasas de intereses del 2%, la CEF liberó más de R\$1 billion (US\$476 millones), para operaciones de microcredito. Fueron firmados, de julio 2003 a mayo 2006, más de 4,5 millones de contratos de préstamos para la población de bajos ingresos. El crédito fue obtenido por las personas poseedoras de los más de cuatro millones de cuentas simplificadas aperturadas por la Caixa en los últimos tres años. Y el Banco Popular de Brasil, en un año y medio de funcionamiento concedió más de 2,2 millones de préstamos, siendo el préstamo promedio de R\$100 (US\$48) por

¹² Las informaciones descritas fueron basadas en los siguientes documentos (Búrigo (2003), Ministerio de la Hacienda (2005), Hoja de Sao Paulo, Cuaderno Dinero, 25 de julio de 2003.

persona. En total se desembolsaron R\$227 millones (US\$108 millones) y casi 1.5 millones de personas de bajos ingresos abrieron una cuenta bancaria¹³.

La estrategia adoptada por el Gobierno del Presidente Lula ha sido enfocada a la inclusión financiera. Eso ciertamente es relevante, pero un problema continúa aún presente, y es el hecho ¿cómo crédito y desarrollo se conectan? y ¿en qué medida esa conexión altera una lógica de hacer política social?, que va mas allá de la perspectiva compensatoria sostenida por el enfoque liberal de los años 90.

Intentando identificar acciones que permitan dar respuesta a estas interrogantes se detalla a continuación aspectos del Programa Nacional de Microcrédito Productivo y Orientado, creado en el año 2004 por el Gobierno del Presidente Lula.

Las últimas acciones realizadas, corresponden a finales del 2004, con la creación del Programa Nacional de Microcrédito Productivo Orientado (PNMPO)¹⁴, el cual rediseña aspectos de la agenda del microcrédito en Brasil, buscando una articulación mayor entre el Consejo Consultivo del Fondo de Amparo al Trabajador (CODEFAT), a través del Ministerio de Trabajo y Empleo (MTE), y el Consejo Monetario Nacional (CMN). Dado que los responsables de formular la política de ese momento entendían que el crédito productivo era la mejor forma de generación de empleo e ingresos para las unidades familiares y que en un segundo momento, por efecto multiplicador del ingreso, sus beneficios se extenderían por toda la sociedad.

El microcrédito productivo orientado, es el crédito concedido para la atención de las necesidades financieras de personas físicas y jurídicas emprendedoras de actividades productivas de pequeño tamaño, para quienes se utiliza una metodología basada en la relación directa, en el local donde es ejecutada la actividad económica, teniendo en consideración lo siguiente:

¹³ Datos ofrecidos por el Ministerio de Hacienda, cuyas fuentes de información fueron los propios bancos. Las operaciones de crédito de la CEF se refieren a la Cuenta Caixa Aquí, crédito rotativo --especie de cheque especial-- de hasta R\$200 (US\$90) que puede ser pagado en cuatro meses con tasas de interés de 2% mensual. En la Cuenta Caixa Aquí, el cliente tiene acceso al crédito después de tres meses de relación bancaria, tiempo en que el Banco analiza su comportamiento financiero.

¹⁴ Ley N° 11.110, de 25 de abril de 2005, art. 1°.

- a) La atención al emprendedor debe ser realizada por personas entrenadas para efectuar el levantamiento socioeconómico y prestar orientación educativa sobre la planificación del negocio. Además, estas personas son capaces de identificar las necesidades de crédito y de gestión para el desarrollo de la iniciativa;
- b) El contacto con el emprendedor debe ser mantenido durante el período de cierre del contrato, apuntando a su mejor aprovechamiento y aplicación, así como al crecimiento y sostenibilidad de la actividad económica;
- c) El costo y las condiciones del crédito deben ser definidos después de la evaluación de la actividad y de la capacidad de endeudamiento del tomador final de los recursos, en cercana coordinación con éste.

Siendo los objetivos del PNMPO: (1) incentivar la generación de trabajo e ingresos entre los microemprendedores populares; (2) facilitar recursos para el microcrédito productivo orientado; y (3) ofrecer apoyo técnico a las instituciones de microcrédito productivo orientado, con vistas al fortalecimiento institucional de éstas, que posteriormente les permita ofrecer servicios a los emprendedores populares.

Como agentes intermediarios tiene a: los bancos de desarrollo, las agencias de fomento, los bancos cooperativos, las cooperativas centrales de crédito, que pueden actuar como repasadores de recursos; y Agentes de Intermediación - AGI, de las Instituciones Financieras Operadoras (IFO) para las Instituciones de Microcrédito Productivo Orientado (IMPO).

Para actuar directamente en el PNMPO, las instituciones financieras deberán constituir una estructura propia para el desarrollo de esta actividad, debiendo habilitarse en el Ministerio de Trabajo y Empleo (MTE), demostrando que sus operaciones de microcrédito productivo orientado serán realizadas en conformidad con el Programa.

Como se observa en este período se creó el marco legal para el microcrédito productivo, incluyendo la reglamentación para la transferencia de

recursos de los bancos a instituciones de microcrédito (depósitos especiales y FAT); además de viabilizar fondos de aval para las instituciones de microcrédito¹⁵, y desarrollar Proyectos de Desarrollo Institucional (PDI) centrados en la articulación entre instituciones de microcrédito y en la estandarización de modelos contables.

Entre las acciones tomadas por las principales instituciones financieras cabe destacar: El BNDES que retomó su programa de microcrédito productivo, inclusive el PDI; el SEBRAE que también amplió su PDI para IMPO's; el MTE que creó un PDI para el PNMPO; el Banco Popular, la CEF y el BNB que estructuraron diferentes mecanismos para operar con las IMPO's y operar directamente con el PNMPO. Finalmente algunos bancos privados empezaron a articularse con IMPO's (o participando directamente de ellas), o aún más, buscando conocer su actuación para iniciar asociaciones en el PNMPO.

1.3. Nacimiento del Microcrédito en el BNB

El Banco do Nordeste do Brasil, en calidad de principal agente financiero de fomento en la región, inició en 1995 un fuerte proceso de cambio organizacional, de tal forma de adaptarse y anticiparse a las exigencias del ambiente externo, relacionadas principalmente con la estabilización de la moneda y con los necesarios ajustes al sistema financiero nacional.

Hasta el año 1997, el desarrollo de los servicios microfinancieros en el Brasil presentaba un retraso en comparación a las experiencias exitosas de los llamados "bancos sociales", o entidades similares, implantadas en países como Bangladesh, Indonesia, Bolivia y Perú, que presentan en alguna medida aspectos semejantes a los de la región del Nordeste.

Esto como consecuencia principalmente de las restricciones regulatorias del sistema bancario brasileño para este tipo de operaciones. Así, fueron limitadas las funciones de intermediación financiera y movilización de

¹⁵ FUNPROGER (Fondo de Aval para la Generación de Empleo y Renta: ampliación de los recursos y permiso para concesión de aval para las IMF's en las operaciones de microcrédito productivo orientado realizadas en el ámbito del PNMPO. FAMPE (Fondo de Aval del SEBRAE): Permiso para conceder aval parcial o total en las operaciones de microcrédito productivo realizadas entre bancos y IMF's.

financiamiento externo que las ONG podían desarrollar, sumadas además a la estricta ley de la usura que limitaba los tipos de interés que podían aplicar las ONG, que las llevaba a unos niveles insosteniblemente bajos.

Tres sucesos importantes marcaron el nacimiento del Programa CrediAMIGO:

- En primer lugar, en noviembre del año 1996, el Banco Mundial mantuvo una reunión con el directorio del Banco do Nordeste para discutir el acceso a financiamiento en la región y examinar las experiencias de microfinanciamiento de otros países. Tras llegar a un acuerdo sobre los principios operacionales de un programa de microfinanciamiento sostenible, el Banco Mundial respaldó los esfuerzos del Banco do Nordeste para iniciar un programa de microfinanciamiento utilizando para ello un préstamo de asistencia técnica y capacitación ya concedido.
- En segundo lugar, en el año 1997, Comunidade Solidária, una entidad de carácter público creada en el año 1995 para desarrollar iniciativas para el fortalecimiento de la sociedad civil de Brasil, organizó un amplio debate político sobre la función que podría desempeñar el microcrédito en Brasil. La conclusión de la reunión fue que el microcrédito podía desempeñar una función estratégica para la creación de empleo y la distribución de los ingresos, pero que su expansión exigía un planteamiento distinto del que era habitual en las operaciones crediticias.
- Finalmente, en tercer lugar, el propósito del Banco do Nordeste de cumplir su misión en favor del desarrollo regional impulsó el interés por buscar formas viables de servir a las microempresas sin recurrir a líneas de crédito subvencionadas.

Estos factores llevaron al Banco Mundial y el Banco do Nordeste a un proceso de cooperación para la implementación de un programa de desarrollo local integrado al sistema de microcrédito.

Los aspectos observados y que orientaron la formación de la llamada, en ese momento, Central de Microcrédito del Banco del Nordeste (CrediAMIGO), fueron los siguientes:

- a) El microcrédito es un negocio viable con gran alcance social;
- b) La economía informal desarrolla actividades en los sectores de comercio, producción y servicios;
- c) La mayor concentración, se encuentra en los centros urbanos;
- d) Las organizaciones de microcrédito siguen un patrón de pequeñas agencias, localizadas cerca a los clientes, con estructuras sobrias y ofrecen servicios rápidos;
- e) Los primeros préstamos son de pequeños montos, creciendo gradualmente de acuerdo con la capacidad de absorción y pago;
- f) Los plazos son relativamente cortos, adecuados a las actividades del tomador de crédito;
- g) No tiene más de un crédito simultáneo para un mismo cliente;
- h) El préstamo funciona como un crédito educativo para microempresarios;
- i) Se utiliza como garantía o aval solidario;
- j) La morosidad es rigurosamente controlada, no siendo posible la prórroga o aplazamientos de deuda;
- k) La puntualidad es alta, por presiones morales y por la necesidad de tener continuidad de acceso al crédito; y,
- l) El costo financiero debe cubrir los costos operativos y de captación de recursos para dar sostenibilidad al sistema.

En el año 1997 el Banco do Nordeste, que acababa de culminar un período de profundas reformas, y con una nueva administración con experiencia en el sector privado, estaba buscando formas más eficientes de cumplir su misión en favor del desarrollo regional. Así, en ese proceso y siguiendo los pasos del modelo del Unit Desas, que con tanto éxito había implantado en Indonesia el Bank Rakyat Indonesia (BRI), decidió constituir el CrediAMIGO, como unidad autónoma del Banco do Nordeste.

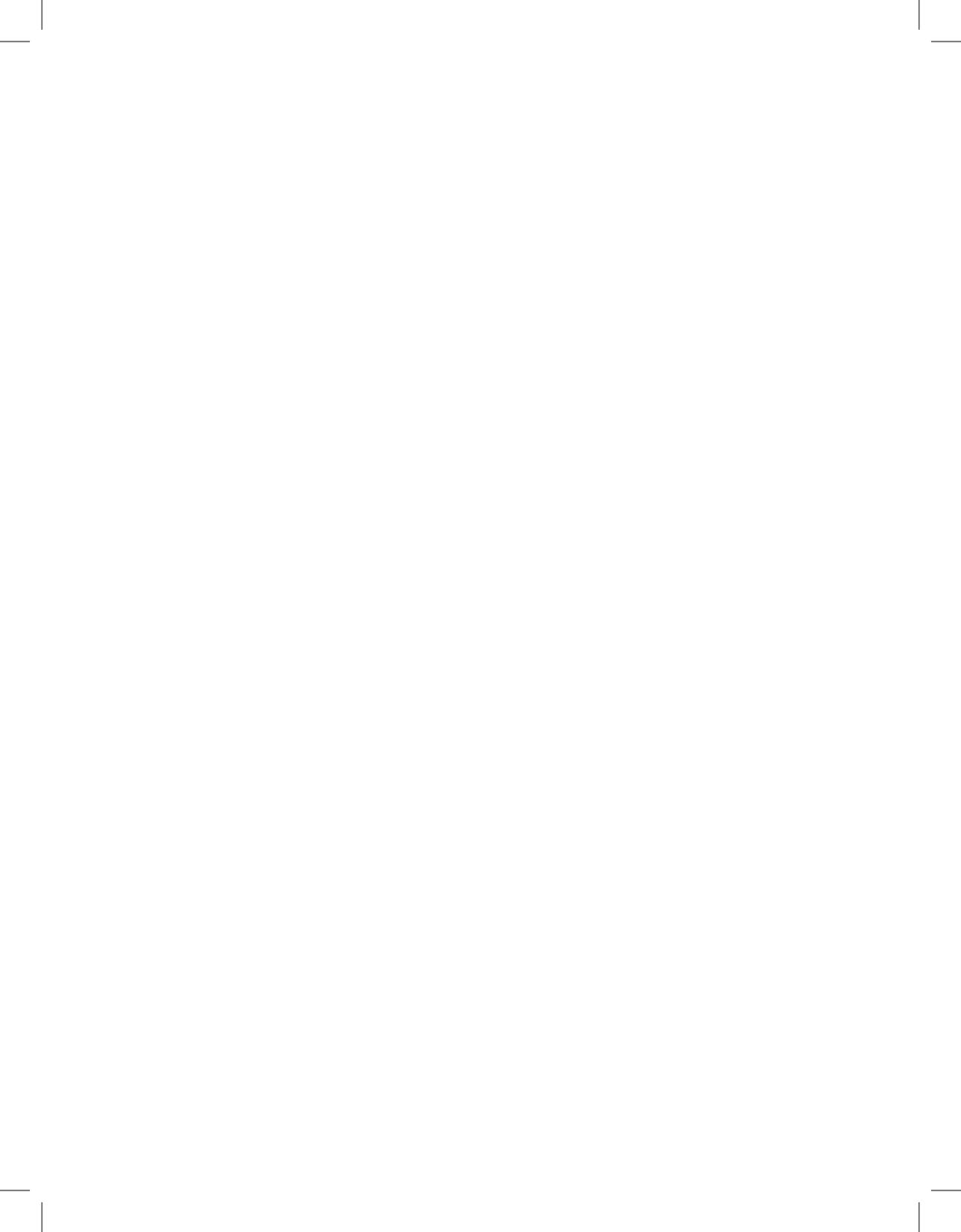
Para lo cual, el Banco do Nordeste recibió la asistencia técnica de ACCION International, un grupo con amplia experiencia en préstamos a grupos solidarios. Con la asistencia de ACCION, el Banco llevó a cabo una encuesta entre las microempresas y desarrolló productos crediticios piloto adaptados a sus necesidades. ACCION ayudó también a preparar material formativo y criterios de selección de los futuros asesores de crédito para microfinanciamiento del Banco do Nordeste, de subcontratación externa, etc.

Luego de cuatro meses de trabajar inicialmente como proyecto en cinco agencias-piloto (Fortaleza, Itabuna, Recife, São Luís, Aracaju). El Programa empezó a operar oficialmente en abril del año 1998, tras lo cual la dirección del Banco do Nordeste dio su apoyo a un programa ampliado que creció rápidamente de 5 a 52 sucursales, anunciando que al término del primer año de operación atendería a 100 mil clientes. Aunque este experimento de vía rápida fue costoso para el Banco do Nordeste debido al deterioro de la calidad de la cartera, sirvió de experiencia para que el equipo de dirección aprendiera a no subestimar la complejidad de las operaciones de microfinanciamiento. Con el renovado compromiso de centrarse en la calidad de la cartera y en la productividad, en mayo del año 2000, el Banco Mundial aportó un préstamo de US\$50 millones para fortalecer la capacidad de crecimiento sostenible de CrediAMIGO y ampliar una línea de crédito para préstamo a las microempresas. El objetivo del proyecto consistía en mejorar el acceso de las microempresas de la región del Nordeste de Brasil a servicios financieros formales y sostenibles.

La estructura del CrediAMIGO funciona de forma autónoma, desde el punto de vista gerencial, del Banco del Nordeste. Los sistemas de gestión y control funcionan aisladamente, con contabilidad propia y auditoría específica. Desde el punto de vista jurídico, representa una cartera especializada en microcrédito del Banco del Nordeste.

Con estructura logística y de recursos humanos propia, sus unidades de atención están compuestas de profesionales con formación en microcrédito. El programa está subordinado directamente a la presidencia del Banco, tiene una coordinación ejecutiva, en la sede del banco, compuesta de un coordinador general, un coordinador ejecutivo y 11 profesionales más, todos funcionarios del banco con funciones relacionadas, a la gestión financiera, operacional,

estratégica, de riesgo, monitoreo, información, recursos humanos y logísticos. Para actuar en los Estados, el programa cuenta con 11 gerencias regionales y 193 unidades de atención en los municipios, contando con 170 agencias y 23 puestos de atención.



II. MICROCRÉDITO URBANO

2.1. Programa de Microcrédito Productivo Orientado - CrediAMIGO

Actualmente, es el mayor programa de microcrédito que ofrece un banco público de primer piso en Brasil, con tasas de crecimiento muy superiores a iniciativas similares en el resto del mundo. Su objetivo es facilitar acceso al crédito a millares de emprendedores que desarrollan actividades relacionadas a la producción y comercialización de bienes; y prestación de servicios.

Parte del éxito del Programa radica en la definición de ciertas líneas de acción, entre las que se destacan las siguientes:

a. Visión y Objetivos Bien Definidos

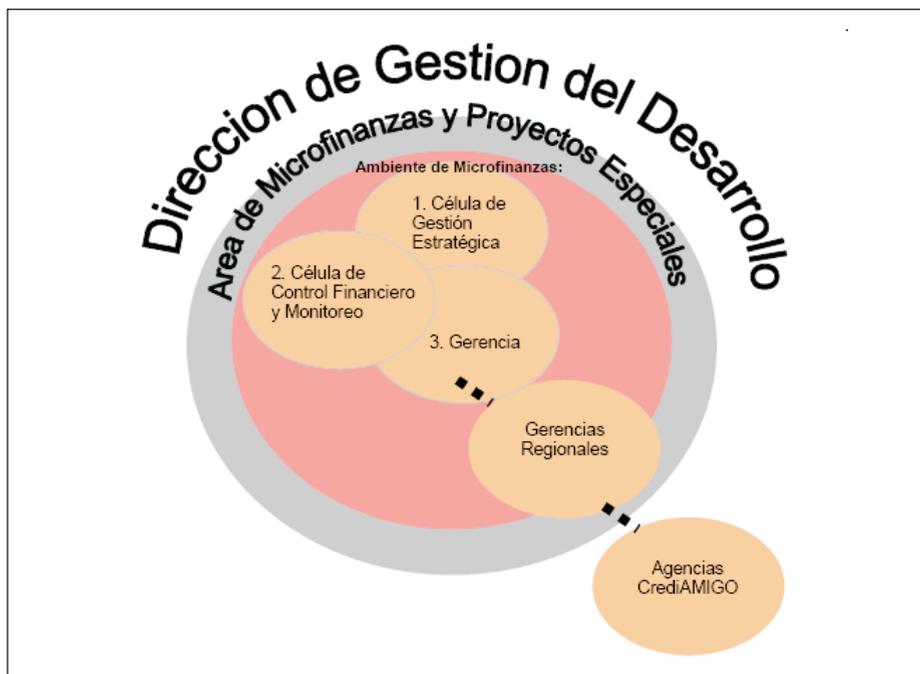
La definición de una estrategia y objetivos bien definidos que colocan al Programa como **instrumento de reducción de las desigualdades sociales**. El BNB se fijó el macro-objetivo de alcanzar un 11.5% del mercado informal hasta el 2006, con un retorno financiero adecuado (sostenibilidad), además:

- Promover la inserción social y económica – redes solidarias e inclusión en el proceso productivo;
- Ofrecer oportunidades de trabajo a través del aumento de la capacidad operativa;
- Fortalecer la ciudadanía con el acceso al crédito, asesoría empresarial y otros servicios financieros; y
- Generar renta por el aumento del stock y de las ventas.

b. Flexibilidad Organizacional

Otra estrategia fue el de la flexibilidad organizacional al establecer un área especializada en microcréditos (véase el esquema siguiente).

Gráfico 2.1



c. Benchmarking y Consultoría

Antes de iniciar este programa, se analizó la experiencia del microfinanciamiento y las mejores prácticas en este campo. De este modo, se siguió los pasos del modelo del Unit Desas, que con tanto éxito había implantado el Bank Rakyat Indonesia (BRI).

Para la elaboración del Programa el BNB recibió financiamiento del Banco Mundial para que sus funcionarios realicen giras de estudio de alto nivel a instituciones exitosas de microfinanciamiento en Bolivia, Chile, Colombia e Indonesia.

En base a estas visitas, el BNB tomo en consideración diversos enfoques técnicos, y elaboró una lista de preselección de consultores. El BNB escogió a ACCION International, grupo que ya contaba con una sólida experiencia en préstamos a grupos solidarios.

De esta manera, el Banco obtuvo conocimientos y aprendió de experiencias similares en otros países latinoamericanos como el Banco Sol (Bolivia), el Banco del Estado (Chile) y Mibanco (Perú); incluso se tomó a consideración al Porto Sol del propio Brasil.

d. Alianzas Estratégicas

El 17 de noviembre del año 2003, el Banco do Nordeste firmó una alianza estratégica con el Instituto Nordeste Ciudadanía (INC), con el objetivo de manejar el CrediAMIGO, enmarcado en el Programa Nacional de Microcrédito Productivo Orientado (PNMPO) del Gobierno Federal.

El Instituto es una Organización de la Sociedad Civil de Interés Público (OSCIP), fundado en 1993 durante la Campaña Nacional de Combate al Hambre, a la Miseria y por la Vida, por iniciativa de funcionarios del Banco do Nordeste.

Actualmente, el INC opera el CrediAMIGO en toda el área de actuación del Banco, para lo cual dispone de más de mil colaboradores, entre

los que figuran coordinadores, administrativos, asesores de crédito, recursos humanos y técnicos. De acuerdo con los términos de asociación, el Instituto es responsable por la ejecución del CrediAMIGO, conforme al plan de trabajo aprobado por el Banco, vigilando la calidad y eficiencia de sus acciones y servicios prestados; y por la gestión administrativa del personal, su contratación y pago. En la ejecución del crédito el Instituto Nordeste Ciudadanía adopta la metodología de microcrédito productivo orientado que consiste en la atención de los emprendedores por personas entrenadas, con el fin de efectuar el levantamiento socio-económico para identificar las necesidades de crédito; en la relación directa de los asesores con los emprendedores, en el propio local de trabajo; y en la prestación de servicios de orientación sobre la planificación del negocio.

El Banco actúa en el primer piso, acompañando, supervisando y fiscalizando el cumplimiento del término de asociación, y proporcionando el apoyo necesario al INC para que el objeto del término de asociación sea alcanzado en toda su extensión. El Banco mantiene, bajo su responsabilidad, la concesión de las propuestas de crédito que les son encaminadas, y el desembolso a los beneficiarios.

2.1.1. Modelo Operativo – Características del Servicio

El Banco ingresó al sector microfinanciero (downscaling), por su importancia para el crecimiento económico y el desarrollo, y con la finalidad de impulsar la demanda en economías locales marginadas, a través de la creación de capital social por medio de esquemas grupales etc.

El Crédito Productivo Orientado en el BNB que opera en la modalidad operativa de primer piso tiene como principio base, la autosostenibilidad, y tiene las características siguientes:

- El programa ofrece créditos de manera rápida y con poca burocracia para microemprendedores de las áreas atendidas por el Banco do Nordeste, adecuado al ciclo del negocio, con plazos cortos y

pequeños montos, siendo desembolsado en un plazo máximo de siete días útiles.

- Permite acceder al crédito a la población de bajos ingresos gracias a su metodología de aval solidario, en las que de 3 a 10 microempresarios interesados en el crédito forman un grupo que se responsabiliza por el pago integral de los préstamos, es decir, cada emprendedor se convierte en garante del otro, lo que compensa la falta de garantías y colaterales físicos, minimizando con ello el riesgo.
- El Programa ofrece un servicio personalizado a sus clientes atendiéndolos en los locales donde desarrollan su negocio, a través de un asesor de crédito. Los primeros préstamos fluctúan entre R\$300 a 1.000 (aprox. US\$138 a US\$459), conforme las necesidades del microempresario y el tamaño del negocio, y pueden ser renovados hasta alcanzar los R\$8,000 (US\$3,700), dependiendo de su capacidad de pago y estructura.

El programa cobró en un principio una tasa flat de 5%, pero ésta ha ido decreciendo hasta alcanzar el 2%¹⁶, tasas de interés más alta que otros préstamos de mayor monto otorgado por el Banco, y son substancialmente más baratos que los cobrados por los prestamistas informales y los proveedores de crédito comercial. El reembolso oportuno es fomentado a través de descuentos del 15% sobre el pago de intereses, si todos los pagos son realizados a tiempo.

Después de que el prestatario haya cancelado su crédito bajo el esquema de grupo solidario, llegaría a ser elegible para un préstamo individual, con un plazo de hasta 6 meses, para capital de trabajo. El crédito para inversión fija también se ofrece, con un plazo de hasta 18 meses. Los reembolsos pueden ser fraccionados en pagos semanales, quincenales o mensuales. Finalmente, a partir de junio del 2004, el CrediAMIGO comenzó a ofrecer cuentas de débito básicas a todos sus clientes del Programa, inclusive pueden abrir una cuenta corriente propia, sin cobro de tasa. Los intereses cobrados no tienen un fin

¹⁶ Esta tasa sólo aplica para préstamos menores a R\$1,000. Los clientes pueden requerir también realizar otras comisiones cuando obtienen un crédito.

lucrativo, son destinados a cubrir el riesgo y costos asociados a los empresarios y para permitir una continua expansión del Programa.

La garantía de los préstamos es dada por los miembros del grupo que tomó el crédito de manera conjunta, todos asumen el compromiso de pagar por cada préstamo tomado por cada uno, lo que disminuye el riesgo de las operaciones, a tal punto que en el año 2006, la morosidad fue de apenas 0.73%, siendo esta tasa mucho más baja en relación al crédito convencional para personas, y el mismo comportamiento se ha mantenido desde el inicio del Programa.

Para acceder a un préstamo es necesario ser mayor de edad, tener negocio propio con un año mínimo de establecido, formar un grupo de 3 a 10 personas, amigos solidarios, que vivan o trabajen cerca, pero no deben ser parientes próximos (apoderado, madre, hijo, marido o mujer) y no sean financieramente dependientes de otro integrante, para permitir el aval solidario; además se necesita el documento de identidad, registro de persona física y comprobante de residencia actual.

2.1.2. Productos y Servicios

El CrediAMIGO ofrece productos y servicios especialmente desarrollados para los pequeños emprendedores. Además del capital de trabajo para grupos solidarios. El CrediAMIGO ofrece crédito para adquisición de maquinaria, equipamientos, instalaciones y pequeñas reformas del negocio.

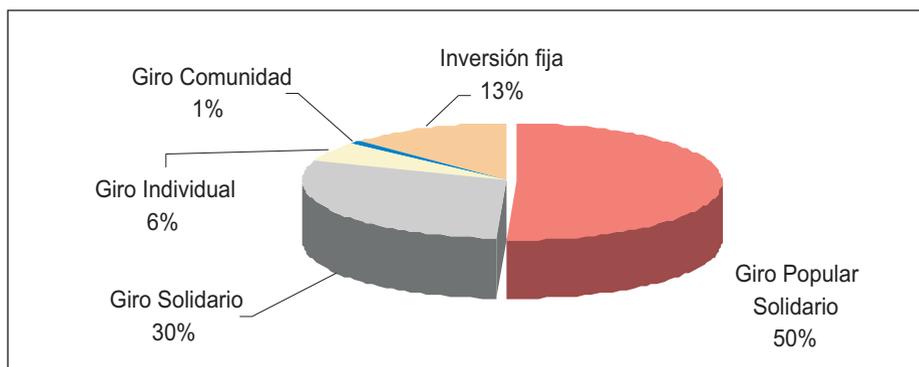
Los préstamos de capital de trabajo con aval solidario son los más utilizados, alcanzando el 88% de los clientes activos del Programa, siendo el monto promedio prestado de aproximadamente US\$425.

Cuadro 2.1

Producto	Destino	Características
Giro Popular Solidario	Capital de trabajo para emprendedores con por lo menos 1 año de actividad.	<ul style="list-style-type: none"> " Recursos para la compra de materia prima y/o mercaderías. " Préstamos de R\$100 hasta R\$1,000 (US\$46 - US\$458). " Préstamos en grupo de 3 a 10 personas. " Tasa de interés de 1.95% mensual + TAC¹⁷ (Tasa de Apertura de Crédito). " Plazo de hasta 6 meses. " Pagos fijos quincenales o mensuales. " Garantía: Aval Solidario.
Crediamigo Comunidad	Formación de bancos en la comunidad con personas que tengan o quieran iniciar una actividad productiva. El crédito financia capital de trabajo y pequeños equipamientos para la población de áreas urbanas y semi-urbanas, comerciantes, prestadores de servicios, vendedores ambulantes y pequeños fabricantes.	<ul style="list-style-type: none"> " Recursos para la compra de materia prima y/o mercaderías. " Préstamos de R\$100 hasta R\$1.000 (US\$46-US\$458) " Préstamos en grupo de 15 a 30 personas. " Tasa de interés de 1,95% mensual + TAC (Tasa de Apertura de Crédito). " Plazo de hasta 6 meses. " Pagos fijos quincenales o mensuales. " Garantía: Aval Solidario.
Giro Solidario	Capital de trabajo para emprendedores.	<ul style="list-style-type: none"> " Recurso para a compra de materia prima y/o mercaderías. " Préstamos para valores por encima de R\$1.000 (US\$458), que pueden ser renovados y alcanzar hasta R\$10.000 (limite máximo de endeudamiento). " Préstamos en grupo de 3 a 10 personas. " Tasa de interés que varían de 2% a 3% mensual + TAC (Tasa de Apertura de Crédito), de acuerdo con la cantidad de préstamos realizados en el CrediAMIGO, por el cliente o por el integrante más antiguo de su grupo. " Plazo de hasta 6 meses. " Pagos fijos quincenales e mensuales. " Garantía: Aval Solidario.

¹⁷ La Tasa de Apertura de Crédito remunera al banco por el servicio de conceder el crédito, el BNB cobra hasta el 3% del valor desembolsado.

Producto	Destino	Características
Giro Individual	Capital de trabajo para clientes con experiencia anterior en el CrediAMIGO, que desean complementar sus recursos para expansión de su actividad.	<ul style="list-style-type: none"> " Recurso para la compra de materia prima y/o mercaderías; " Préstamos por valores entre R\$300 (US\$138) hasta R\$10.000 (US\$4,587 (límite máximo de endeudamiento). " Tasa de interés que varían de 2% a 3% mensual + TAC (Tasa de Apertura de Crédito), de acuerdo con la cantidad de préstamos realizados por el cliente en el CrediAMIGO. " Plazo de hasta 6 meses. " Pagos fijos quincenales o mensuales. " Garantía: compartida.
Inversión Fija	Financia activos fijos u inversión a los clientes del Crediamigo.	<ul style="list-style-type: none"> " Recursos para la compra de maquinaria/equipamientos y/o reformas en el negocio/residencia. " Préstamos para valores hasta R\$5.000 (US\$2,294). " Tasa efectiva de interés de 2,95% mensual + TAC (Tasa de Apertura de Crédito). " Plazo de hasta 36 meses (sin período de gracia). " Pagos fijos y mensuales. " Garantía: Compartida.
Seguro Vida CrediAMIGO	Otorga tranquilidad y seguridad para el prestamista y su familia. El seguro garantiza el pago de indemnización al (los) beneficiario (s) del seguro, en la eventualidad que el asegurado fallezca por cualquier causa.	<ul style="list-style-type: none"> " El pago del seguro es realizado en un solo pago. " Dos opciones que se ajustan de acuerdo a la capacidad de pago del asegurado: opción 1: R\$15 (US\$6.9); opción 2: R\$25 (US\$11.5). " Auxilio funeral en caso de muerte del asegurado. " En caso de muerte del asegurado, el valor de la indemnización llega a 153 veces el valor invertido, lo que equivale a R\$3.840 (US\$1,761). " Renovación automática. " El asegurado participa de 4 sorteos mensuales de R\$1,500 (US\$688).

Gráfico 2.2 Composición de la Cartera de Crédito: Tipo de Producto

Fuente: Relatorio del BNB 2006

Los préstamos son adecuados al perfil de la actividad del cliente y benefician a los emprendedores de la base de la pirámide, así el 82.5% de los préstamos corresponde a aquellos cuyos montos fluctúan entre R\$300 y R\$1,000 (US\$138 y US\$459 respectivamente). Solamente 2.6% de ellos están entre R\$3,000 y R\$8,000 (US\$1,376 y US\$3,770) que es el valor máximo prestado. El monto total prestado en el 2006, alcanzó los 639.6 millones de reales (US\$355.3 millones), como resultado de otorgar 690,415 préstamos.

El CrediAMIGO también ofrece servicios de seguro y cuenta corriente para sus clientes, así como servicios no financieros tal como asesoría técnica a fin de que sus clientes formen cooperativas, obtengan descuentos, aprendan administrar mejor sus cuentas y en fin, puedan progresar en sus ramas económicas de actividad.

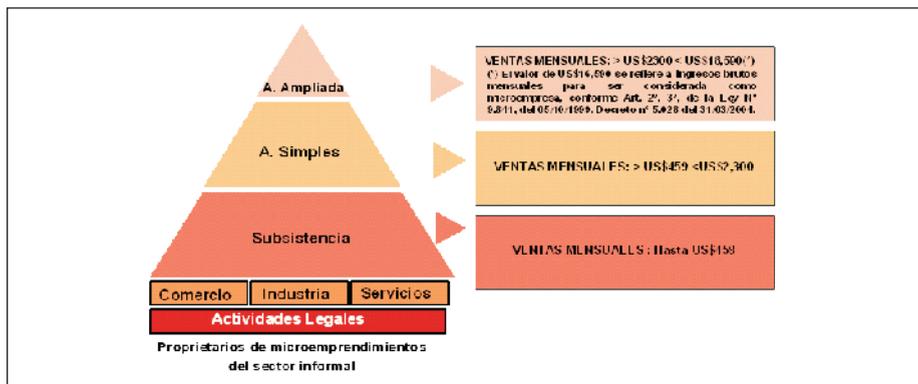
2.1.3. Público Objetivo

La clientela del CrediAMIGO está formada por trabajadores independientes y propietarios de pequeños negocios, que actúan generalmente en el sector informal de la economía. Además de facilitar el acceso al crédito a personas de perfil emprendedor que tengan interés en iniciar una actividad productiva, a través de los bancos comunitarios.

Son pequeñas unidades económicas orientados a la producción y a la comercialización de bienes o a la prestación de servicios, y nacieron en su gran mayoría de la necesidad de crear una fuente de empleo y renta para sus propietarios, razón por la cual muchas de ellas no tienen personalidad jurídica y se caracterizan por:

- a) Disponer de un capital fijo mínimo, no tienen una separación clara entre las finanzas del negocio y las de la familia, sus instalaciones son de apariencia poco sólida, temporales o móviles (ambulantes) y la capacitación es obtenida con la experiencia y el conocimiento del negocio.

Gráfico 2.3



Fuente: BNB

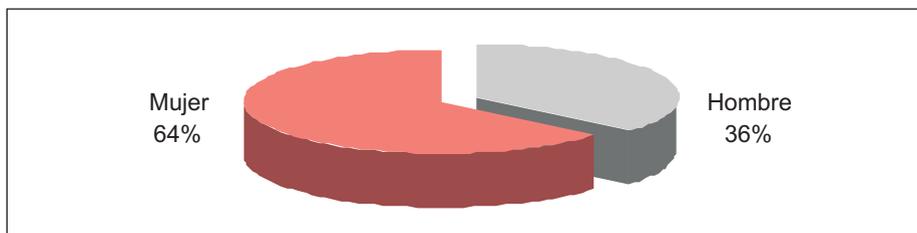
- b) Actuar en los ramos agrupadas por el programa en las categorías:
 - **Industria:** mobiliario, calzado, artesanía, alfarería, gráfica, farinácea, alimentaria, etc;
 - **Comercio:** ambulantes, vendedores en general, pequeños mercados, papeleras, bazares, farmacias, almacenes, restaurantes, fuentes de soda, vendedores en las ferias, pequeños arrendatarios de comercios, carnicería, vendedores de cosméticos, etc;
 - **Servicios:** salones de belleza, bares, etc.

2.1.4. Perfil de los clientes

La mayoría de la clientela del CrediAMIGO, cerca del 92%, se concentra en el sector comercio. Otras características de los clientes del Programa son que 37% de ellos tienen menos de 4 años de escolaridad, 61% tienen ingresos familiares menores de R\$1,000 (US\$459), y 64% son mujeres. Según una investigación del propio Programa, en diciembre de 2006, la estimación del mercado de microcrédito en el área atendida por el CrediAMIGO era de 2'178,372 demandantes, y el banco estaba atendiendo a 630,000 clientes.

El Programa está presente en 1,420 municipios del área de actuación del Banco (Región Nordeste y norte de los Estados de Minas Gerais y Espírito Santo), con 1,280 municipios que atienden casi 135 clientes cada uno. La atención se da por medio de una estructura logística que dispone de 170 agencias y 23 puestos de atención a clientes, y con 1,057 colaboradores operando el Programa en estas unidades.

Gráfico 2.4 Crediamigo-Sexo del Tomador del Crédito



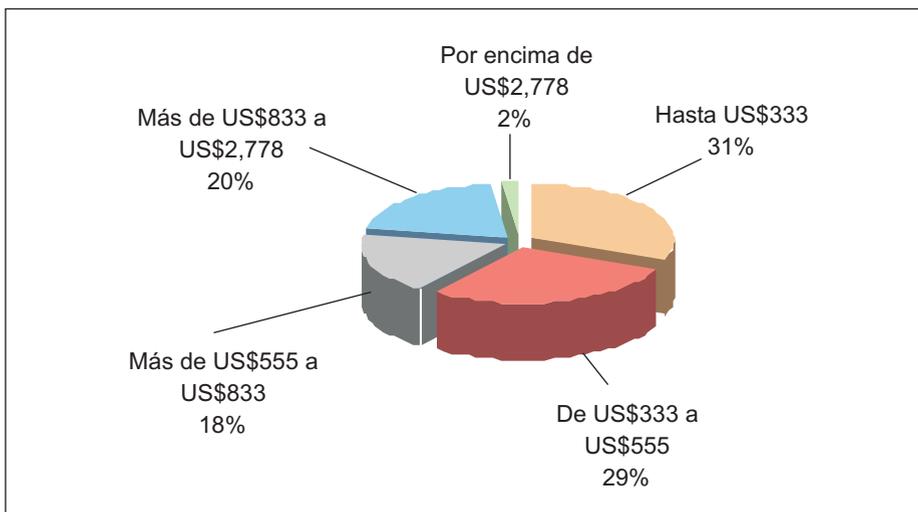
Cuadro 2. 2

	2006	2000-2007*
No. de Préstamos	690,415	3'961,533
Monto desembolsado (millones)	US\$293.3	US\$1,889
Monto promedio	US\$425	US\$486

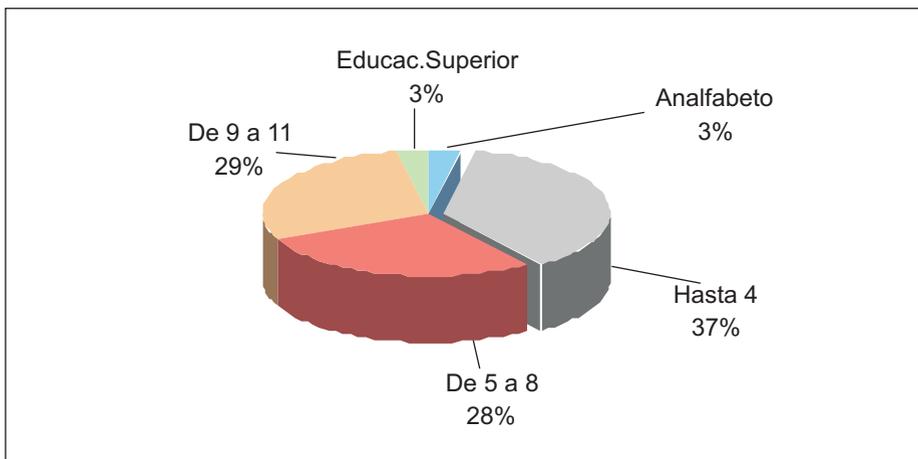
Nota: */ A noviembre del 2007

Fuente: Relatorio Anual del BNB 2006

Gráfico 2.5 Ingreso Familiar

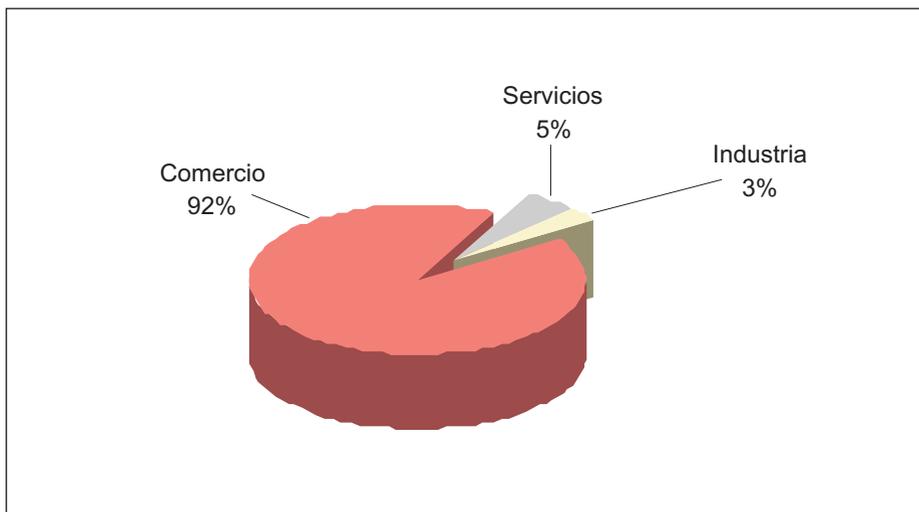


Escolaridad (años)

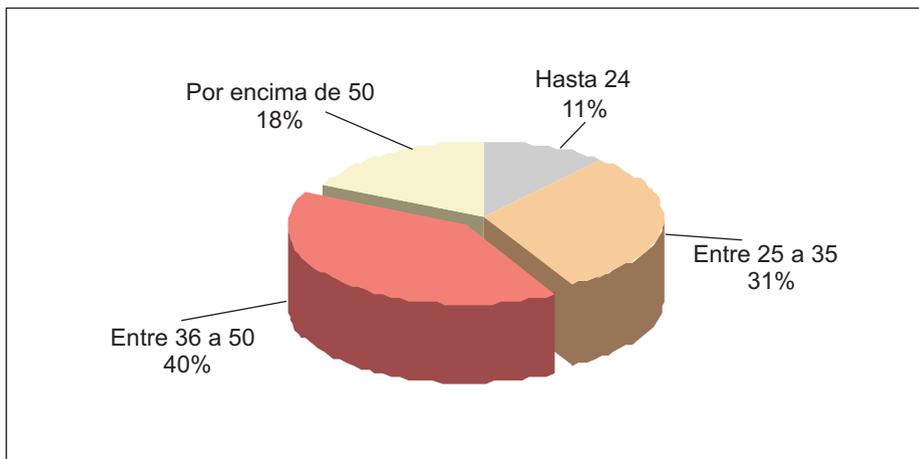


Fuente: Relatorio del BNB 2006

Gráfico 2.6 Actividades Económicas



Edad (años)



Fuente: Relatorio del BNB 2006

2.1.5. Metodología

a) Apertura y Segmentación de la Zona de Campo

- Seleccionar las zonas geográficas donde ejecutar el Programa (potencial del mercado)
- Realizar el levantamiento socio-económico del municipio.
- Implementar la infraestructura necesaria.
- Evaluar posibles asociaciones locales.

b) Captación de Clientes (Promoción e Información)

- Mantener contacto con las redes sociales de la localidad.
- Efectuar promociones en campo.
- Realizar charlas informativas.
- Explicar los requisitos y condiciones para acceder al crédito
- Presentar los beneficios a los clientes potenciales

c) Análisis y Concesión de Crédito

- Presentar solicitud de crédito
 - Rellenar el formulario de registro.
 - Realizar investigaciones catastrales.
- Visita de evaluación (levantamiento socio-económico)
 - Verificar la existencia y funcionamiento del micronegocio.
 - Recolectar información con los vecinos.
 - Analizar la situación familiar (en relación al número de miembros que la componen)
 - Revisar el cumplimiento de los requisitos.
 - Verificar el inventario.
 - Analizar el flujo de caja y evaluar el patrimonio.
 - Indagar el carácter del cliente (transparencia, contradicciones, etc.)

- Definición de las condiciones del crédito y negociación de las condiciones con el cliente
 - Analizar el carácter del grupo.
 - Establecer si el monto del préstamo es compatible con la capacidad de pago, capital de trabajo, rotación del inventario y situación de los miembros del hogar.
 - Negociar la pre-aprobación del crédito basado en los datos recolectados.

- Sesión de consolidación o revalidación
 - Repasar informaciones (quitar dudas)
 - Conocer el grupo.
 - Revisar el nivel de confianza.
 - Verificar la garantía solidaria - actitud positiva de los miembros (simular impago)
 - Esclarecer los objetivos del grupo.
 - Reforzar la importancia de la puntualidad.
 - Verificar el liderazgo en el grupo.
 - Firmar acta de constitución.

- Comité de crédito y desembolso
 - Presentar y discutir los resultados obtenidos por el asesor.
 - Evaluar al grupo, basado en el carácter y experiencias anteriores.
 - Decidir en comité si se encamina la solicitud del crédito al Gerente Regional.
 - Desembolsar el crédito en cuenta corriente después de la aprobación del Gerente Regional.

d) Acompañamiento del Crédito

- Verificar el destino real del préstamo.
- Acordar la fecha del pago de la primera cuota de devolución del crédito.
- Preguntar si el cliente conoce el destino del crédito de los demás integrantes del grupo.

- Verificar la marcha de las actividades y puntualidad del pago.
- Registrar las observaciones en un Formulario.
- Acordar las fechas de pago de las cuotas de devolución del crédito.

e) Asesoría Empresarial / Educación Financiera

Mejorar la capacidad gerencial de los clientes, por medio de: (a) orientación en campo, prestada por los asesores; y (b) cursos de perfeccionamiento gerencial.

El servicio de capacitación para los clientes está constituido por una serie de módulos, que hace uso de un lenguaje accesible y materiales especialmente formateados por el método constructivista y comprende temas como diagnóstico, gerencia y producción.

Prioriza las áreas específicas de acuerdo a cada rama de negocios, principalmente los aspectos pertinentes a la gestión empresarial, gestión financiera, modernización tecnológica, comercialización, gestión ambiental y técnico productiva. Respeto a la gestión ambiental, se busca promover un cambio de actitud hacia el uso e implementación de tecnologías limpias que posibiliten el aumento de productividad y mejor aprovechamiento de los recursos naturales.

Son priorizadas las orientaciones referidas a: evitar dañar el medio ambiente; alcanzar la eficiencia productiva, la seguridad de trabajadores y clientes; y la apariencia del local de trabajo.

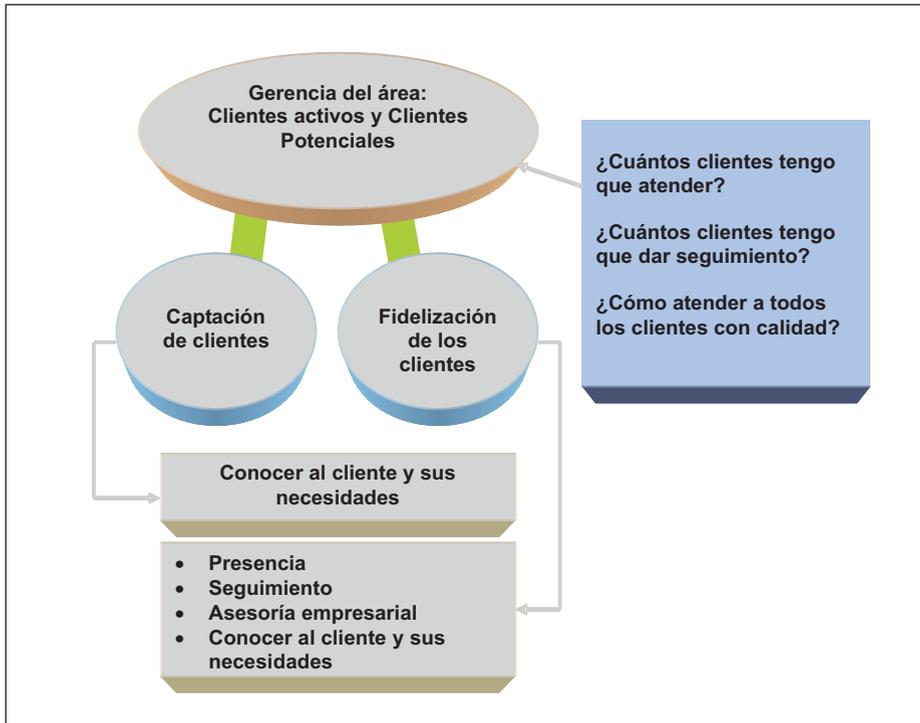
f) Renovación del Crédito

- Reiniciar el proceso a partir del análisis y concesión del crédito.

g) Gestión Operacional

- Gerencia de Área: en el diagrama siguiente se puede apreciar este aspecto de la gestión del programa.

Gráfico 2.7



- Gestión Operacional –Asesor Coordinador

Instrumentos de Gestión:

- Seguimiento de las actividades del asesor de crédito
- Visita a los clientes
- Gerencia de los gastos
- Gestión del incumplimiento
- Contactos institucionales
- Gestión de los indicadores operacionales
- Gestión del equipo
- Gestión de Programa de Acción Empresarial

- Gestión Operacional –Asesor de Crédito

Instrumentos de Gestión:

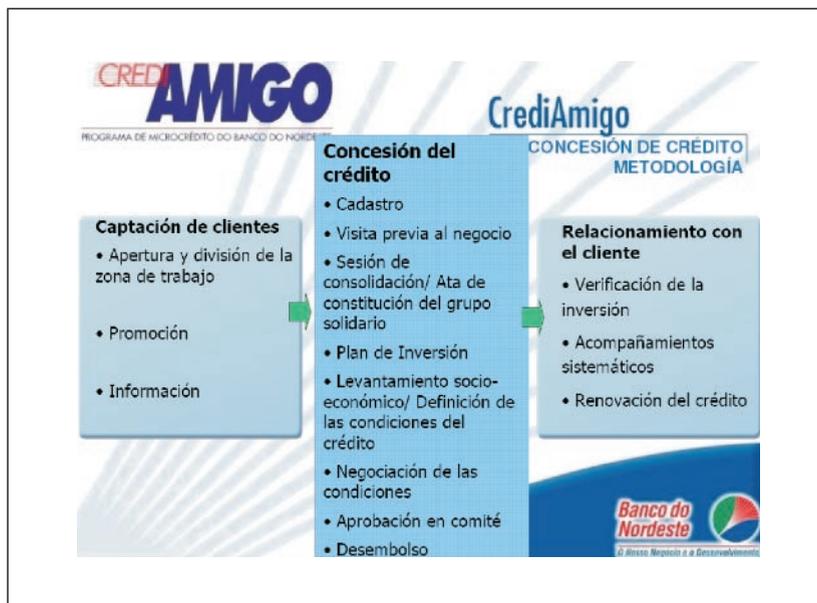
- Planificación mensual de las visitas
- Plan de eventos y promociones
- Acompañamiento de las metas
- Conocimiento del mercado
- Organizar agenda de trabajo
- Cobro preventivo
- Informes operacionales diarios
- Desempeño de la cartera

- Gestión de la Morosidad

Instrumentos de Gestión:

- Seguimiento al Cliente
- Cultura de incumplimiento CERO
- Educación para el crédito
- Visita el día anterior al vencimiento de la cuota del crédito
- Visita el primero día posterior al vencimiento (1 día de atraso)
- Visita del Asesor Coordinador
- Envío de correspondencias
- Sanciones sociales

Gráfico 2.8



Cuadro 2.3 Metodología aplicada de acuerdo al cargo

Asesor de Crédito	Coordinador de Agencia
<ul style="list-style-type: none"> • Obsesión por el cumplimiento de la metodología • Dar seguimiento diario del incumplimiento • Coordina las visitas • Metas pre-definidas • Remuneración variable (clientes nuevos, renovados y riesgo) • Conocimiento y presencia del mercado (periferia) • Trabajar bien con grupo de personas 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión de los asesores de crédito • Visitas de cobros a los clientes • Gestión de los gastos e ingresos • Remuneración variable • Contactos institucionales • Gestión de la planificación

2.1.6. Recursos Humanos

Para dotar al CrediAMIGO de un banco de talentos gerenciales y operacionales, el Banco dedica especial atención al desarrollo de sus recursos humanos, a través del reclutamiento, instrumentalización y capacitación de sus asesores. Cuenta aproximadamente con más de mil profesionales, universitarios de las áreas de Administración, Matemáticas, Contabilidad y Economía o técnicos de cursos de especialización de segundo grado, que tengan más de 18 años, con habilidades y actitudes de acuerdo con el perfil necesario para la función.

La capacitación de esos profesionales se da por medio de cursos teóricos desarrollados a través de estudios de casos y dinámicas de grupo destacándose la formación en la metodología básica, nivelación contable-financiero, desarrollo de liderazgo, gestión del riesgo de crédito, desarrollo de habilidades, y cursos prácticos, a través de prácticas de tres semanas, acompañado en campo por un asesor experto en el programa.

El CrediAMIGO propicia una remuneración equitativa a sus prestadores de servicios, lo que le permite reclutar y mantener una fuerza de trabajo calificada, de acuerdo con los niveles de responsabilidad, conocimientos, experiencia y contribución para resultados requeridos por el programa. La remuneración es compuesta por una parte fija y otra variable, de acuerdo con la productividad. El modelo incluye a todos los colaboradores del programa y todas las agencias, permitiendo el acompañamiento y mejoría del desempeño en niveles individual y de equipo.

a. Política de Capacitación Externa e Interna del Instituto Nordeste Ciudadanía (INC) - CrediAMIGO

Plan de Capacitación 2007 – Interna

- *Curso de Formación de Asesores en Microfinanzas – Metodología I:* El Objetivo es capacitar a los operarios sobre política de crédito, proceso metodológico y venta de productos de microfinanzas. El curso está destinado para los operarios recién ingresantes al Instituto Nordeste

Ciudadanía para actuar en el Programa CrediAMIGO. El período para participar en esta capacitación debe coincidir con el término del período de prueba (03 meses).

- **Curso de Formación de Asesores en Microfinanzas – Metodología II:** El objetivo es capacitar en el fortalecimiento de la relación con los clientes, en la expansión de la visión de riesgo y en el recuento del análisis financiero de las actividades de los clientes. Requisitos: contar con por lo menos ocho meses de trabajo en el CrediAMIGO y haber concluido el curso de Metodología I.
- **Curso de Rutinas Administrativas:** El objetivo es instruir a los operarios sobre procesos y procedimientos administrativos utilizados por el CrediAMIGO, capacitar sobre la excelencia en la atención al cliente; para asegurar el control y la ejecución estandarizada de las actividades administrativas de las Unidades. Requisitos: Tener entre 6 y 12 meses actuando como Asesor Administrativo y haber concluido el curso de Metodología I.
- **Curso CrediAMIGO Comunidad:** El Objetivo es capacitar sobre la metodología del CrediAMIGO Comunidad, enfocándose en la relación entre la comunidad y potenciales clientes, estrategias de venta, retención y seguimiento, dinámicas para trabajo con grupos, entre otros temas. Requisitos: unidades que trabajen o que hayan trabajado en mercados con potencial para el producto.
- **Curso de Ventas:** El objetivo es instruir en procedimientos e instrumental avanzado sobre ventas y negociación de productos de microfinanzas, enfocando contacto con el cliente, factores críticos de éxito, factores de decisión de compra-venta, principales objeciones para compra-ventas, entre otros temas. Requisitos: haber concluido el curso de Metodología I, y haber laborado por más de 10 meses como Asesores de Crédito o Coordinador.
- **Curso de Formación de Asesores Coordinadores:** El objetivo es capacitar para la gestión de Agencias del CrediAMIGO, focalizándose para ello en temas como: planificación, mercado, estrategias, gestión de procesos y gestión de personas. Requisitos: tendrán la prioridad los operarios recién nombrados

en la función de Asesor Coordinador y aquellos asesores coordinadores que no realizaron la capacitación por el aprendizaje en acción¹⁸.

Capacitación Externa

- El Instituto Nordeste Ciudadanía podrá ofrecer ayuda para costear hasta un 80% del valor de la capacitación externa;
- Son sugeridas áreas temáticas prioritarias de acuerdo con las funciones del puesto;
- No es adecuado que todos los asesores de una misma unidad se capaciten en el mismo curso, debe haber diversidad de áreas temáticas y retransmisión de los conocimientos al equipo;
- Pueden ser hechos entrenamientos In Company en los forum de gestión.

En el análisis de consideración para capacitación externa se toman en cuenta los puntos siguientes:

- Conclusión con éxito del Curso de Formación de Asesores en Microfinanzas–Metodología I;
- Análisis de los objetivos, del contenido programático, de la metodología y justificación del entrenamiento, a fin de evaluar el grado de adecuación a las necesidades de capacitación del operario y del CrediAMIGO, así como análisis del costo comparativo de mercado;
- Análisis de concepto, currículum e idoneidad de los profesionales / instituciones ofertantes para validación;
- Diversidad de temáticas de entrenamiento externo por Unidad de Aforo, limitando el patrocinio de participantes para un mismo evento, para estimular el perfeccionamiento del equipo en varios asuntos;
- Localización, período, duración y horario de los eventos, para validar gastos de desplazamiento y otros aspectos relevantes.

¹⁸ Después de la capacitación de todos los Coordinadores este curso se enfocará en la formación de sus futuros sucesores dentro del grupo de Asesores de Crédito y Administrativos.

b. Planificación y evaluación de resultados

Anualmente se realiza una auditoría externa que analiza la contabilidad y la operatividad del Programa, con base en muestras seleccionadas y testeadas de préstamos, el Informe de la auditoría realizada en el 2006 señala que: (1) la cartera es consistente; (2) existen provisiones suficientes para posibles pérdidas en las operaciones de microcrédito; y (3) la administración del personal empleado demuestra estar capacitado para ejercer sus funciones, así como con los recursos y sistemas adecuados para efectuar el monitoreo y cobranza de los préstamos.

El CrediAMIGO anualmente elabora su Programa de Acción Empresarial, que involucra a todos los profesionales y está basado en las estrategias corporativas y orientaciones empresariales del Banco, establecidas mediante proceso de planificación participativa. La gestión de la sostenibilidad del Programa consiste en la evaluación de la performance global, mediante el seguimiento operacional de las metas, acciones programadas y análisis de indicadores de performance, tales como: porcentaje de cumplimiento de las metas, crecimiento de la cartera activa, renovación, captación de nuevos clientes e incumplimiento, que generan acciones correctivas y de redireccionamiento estratégico.

También anualmente se realiza una auditoría externa que analiza la contabilidad y la operatividad del Programa, con base en muestras seleccionadas y testeadas de préstamos.

2.1.7. Desempeño Operacional y Financiero

El volumen de préstamos realizados el año de 2006 fue del orden de los R\$639,6 millones (US\$293.4 millones). Ese valor representa un crecimiento de 16.67% en relación al año anterior, cuando fueron prestados R\$548,2 millones (US\$225.6 millones).

Los préstamos acumulados de 1998 al 2006 son del orden de los US\$1,246 millones, que representan 3.17 millones de operaciones. Con ese desempeño el

CrediAMIGO se consolida como el mayor programa de microcrédito productivo orientado del Brasil.

En cuanto a la eficiencia operacional viene presentando un crecimiento continuo en el aumento de productividad, alcanzando la media de 402 clientes por asesor de negocio a diciembre del 2006. La capacidad operacional viene presentando un crecimiento continuo de clientes beneficiados con operaciones de crédito por día, alcanzando una media de 2,615 clientes por día en el 2006, un crecimiento del 16%, en comparación al 2005, donde fueron atendidos en promedio 2,256 clientes.

En términos de rentabilidad. El retorno sobre la cartera media anual ha sido positivo desde el año 2000, habiendo alcanzando el 16.54% en diciembre del año 2006¹⁹.

En cuanto a la calidad de cartera y productividad operativa (asesores de negocios), está al nivel de las mejores prácticas internacionales. Solamente 0.5% de sus préstamos están en condición de atrasados, usando una estricta medición del riesgo a 30 días. Su tasa de préstamos clasificados como en pérdida²⁰ es de 0.9%.

El CrediAMIGO es una de las principales instituciones microfinancieras de Latinoamérica en términos de penetración geográfica, número de clientes y dimensión de su alcance. A diciembre del año 2006, el programa alcanzó el número de 235,729 clientes activos, lo que representa un crecimiento de 20.65% en relación al año anterior, con una cartera de préstamo de US\$115 millones, lo que la hace la más grande institución microfinanciera del Brasil. El monto promedio de sus préstamos es de US\$425²¹ que está en concordancia a los objetivos del Programa, enfocados en los segmentos realmente pobres.

¹⁹ El CrediAMIGO sólo se beneficia de una especie de subsidio, que vendría a ser su derecho a usar la red del BNB, su know how e infraestructura. Esta especie de subsidio son registrados como costos en el Programa Crediamigo.

²⁰ Incremento del atraso a partir del tramo por encima de 90 días / cartera total de préstamos (360 días)

²¹ A diciembre del 2006.

Cuadro 2.4 CREDIAMIGO- Desempeño Operativo

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007*
ALCANCE								
Préstamos desembolsados (US\$ millones)	68.7	83.9	98.8	119.5	149.0	225.6	293.4	304.7
Préstamos desembolsados (Miles de unidades)	165.7	250.1	359.2	434.8	507.8	595.7	690.4	590
Clientes activos (miles)	57.9	85.3	119	138.5	162.9	195.4	235.7	280.3
Clientes atendidos Acumulado (miles)	109.9	181.8	263.2	344.3	425.9	516.1	623.8	904.1
Préstamo promedio (US\$)	414.5	335.3	274.9	274.9	293.3	378.7	425.0	516.4
Cartera de Credito Activa (US\$ millones)	17.5	21.3	24.7	27.6	36.0	56.0	78.2	110.1
PRODUCTIVIDAD								
Asesores de Negocio	252.0	472.0	500.0	525.0	502.0	547.0	587.0	n.d
Total de Asesores	424.0	797.0	859.0	824.0	839.0	941.0	1,060.0	n.d
Clientes activos/asesor de negocio	230	181	238	264	325	357	402	n.d
Cartera activa/asesor (US\$ miles)	68.9	44.9	49.5	52.9	66.0	93.6	133.3	n.d
Rentabilidad/asesor (US\$) - Feb2006	416.7	931.7	360.5	1,205.6	3,054.3	6,447.8	11,412.8	n.d
Clientes/unidad	527.0	533.0	721.0	834.0	969.0	1,149.0	1,387.0	n.d
Cartera activa/unidad de (US\$ Miles)	160.8	132.6	149.9	141.7	174.0	261.4	367.7	n.d
No. Préstamos Desembolsados/Día	628	947	1,361	1,647	1,923	2,256	2,615	2,235
SOSTENIBILIDAD								
Cartera de prestamos (US\$ Millones) (1)	20.3	25.3	29.8	32.0	40.7	63.2	87.0	115,6*
Provisiones (US\$ Millones)	0.53	0.94	1.13	1.4	1.1	0.9	1.2	0,4**
Cartera en riesgo (%) (2)	0.7	1.5	1.0	1.2	0.4	0.6	0.8	n.d
Rentabilidad del Programa (US\$)	106.0	454.9	190.0	993.5	1,033.8	3,121.4	6,762.8	14,411.5
Retorno sobre la cartera media anual (%) (3)	0.0	2.32	0.79	3.46	7.48	11.27	16.54	4,05**
Morosidad (%) (4)	1.76	2.35	2.09	1.81	0.84	0.84	0.73	1.07**
Tipo de Cambio (Promedio)	1.8	2.4	2.9	3.1	3.0	2.4	2.2	1.8

Notas: (*) A Setiembre 2007 / (**) A mayo 2007 / n.d. - no disponible

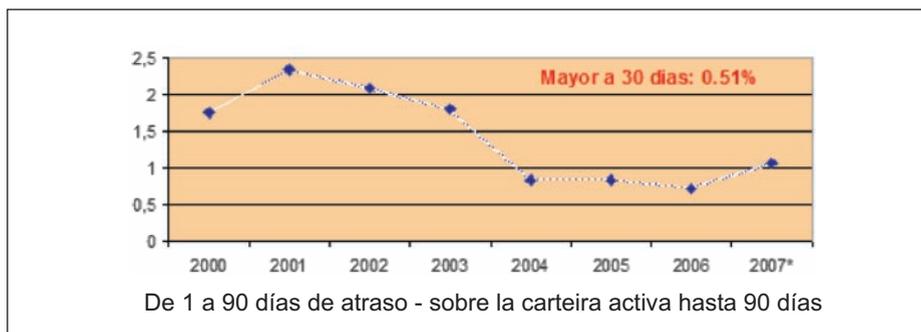
(1) Considera la suma de los préstamos normales o en atraso hasta 360 días, incluye ingresos por recibir

(2) Valores de las operaciones entre 30 y 90 días / cartera total de préstamos (360 días)

(3) Alusivo al período de enero a febrero del 2006

(4) Valores en atraso (principal + intereses), de 1 a 90 días, dividido por la cartera activa.

Gráfico 2.9 Evolución de la Morosidad (%)



Fuente: BNB / Nota: (*) A mayo 2007

La experiencia del Banco del Nordeste con el programa de crédito popular CrediAMIGO, implementado en asociación con el Gobierno Federal, ha revelado que es posible prestar servicios financieros a los microemprendedores de forma sostenible, independientemente de subsidios.

III. MICROCRÉDITO RURAL

3.1. La Agricultura Familiar²²

Brasil cuenta con 4.7 millones de propiedades rurales, de las cuales 4.1 millones son pequeños establecimientos caracterizados así por la legislación brasileña, por tanto la inmensa mayoría de las propiedades rurales del Brasil son pequeñas. Estos establecimientos rurales ocupan el 77% de la mano de obra del campo y producen el 37.8% del valor bruto de la producción agropecuaria (incluyendo los asentamientos de la reforma agraria); y responde por casi el 60% de esta estructura con base en las pequeñas comunidades.

La agricultura familiar del Brasil no es nada pequeña, es productiva (atiende a casi el 60% de la alimentación del pueblo brasileño); es responsable por la producción de los principales productos que componen la canasta familiar brasileña, como por ejemplo: 84% de la mandioca, 67% de las menestras, 54% de la leche, contribución muy importante, a pesar de la existencia de productores organizados, además de producir el 49% del maíz, 40% de aves y huevos, y 58% de porcinos. Esto refleja la importancia de la agricultura familiar.

²² "Agricultura familiar" es un termino que empezó a utilizarse en el vocabulario académico, de los movimiento sociales y las políticas públicas, a mediados de los 90's. Hasta entonces se hablaba de una "producción pequeña", "agricultura pequeña" "agricultura de bajos ingresos" o de "subsistencia". La agricultura familiar es una forma de producción donde predomina la interacción entre gestión y trabajo, son agricultores que dirigen el proceso productivo, dando énfasis diversificación y utilización del trabajo familiar, eventualmente complementado por el trabajo asalariado.

La producción es muy diversificada y depende del tipo de región. Lo que hace muy difícil hablar de una agricultura para un sector agropecuario brasileño. Existe una estructura en la región del Sur y Centro-Sur del país que cuenta con grandes organizaciones de producción; con cultura de asociaciones y cooperativismo de producción, entre otros. Y en el caso de la región Nordeste, especialmente en la región Semiárida, se concentra gran parte de la pobreza rural. Ésta es una área con grandes dificultades de producción y habitada por agricultores y trabajadores rurales que viven en una condición extremadamente difícil. No obstante, en esta región la agricultura familiar brasileña tiene más del 40% de los contratos de crédito del Brasil²³, posee la mitad de establecimientos familiares (2.05 millones), siendo 88.3% rurales, ocupa al 82.9% de la mano de obra en el campo nordestino y contribuye con 43% del valor bruto de la producción agropecuaria.

La diversificación de la agricultura familiar es fruto de la herencia colonial del país, como del proceso de “modernización desigual” de la agricultura brasileña, implementado con más fuerza a partir de la segunda mitad de los años 60. Este proceso social resultó en el establecimiento de un modelo de desarrollo agrícola extremadamente privilegiador y excluyente²⁴. Donde fueron los grandes y medianos productores ligados al sector exportador, localizados en las regiones Sur y Sudeste, los verdaderos beneficiarios de los estímulos gubernamentales del medio rural.

3.2. El Programa Nacional de Fortalecimiento da Agricultura Familiar (PRONAF)

Con la intención de revertir este panorama y compensar los efectos negativos de la política económica llevada a cabo en el sector rural, el gobierno brasileño creó el Programa Nacional de Fortalecimiento da Agricultura Familiar (PRONAF), como principal instrumento utilizado para construir un nuevo modelo de desarrollo rural en el Brasil.

²³ El Nordeste recibió más de 800 mil contratos de los más de 1.9 millones de créditos contratados a nivel nacional. Véase Sidemar Presotto Nunes, “O crédito rural do Pronaf e os recentes instrumentos de política agrícola para a agricultura familiar”. Pagina 8

²⁴ Véase, Pronaf: Política Agrícola Discriminatória? Autores, Joacir Rufino de Aquino, Olívio Alberto Teixeira y Jean-Philippe Tonneau.

El PRONAF está compuesto por diferentes grupos, llamados “familia PRONAF”, en la que existen diversas líneas de financiación acordes a los diferentes tipos de agricultura familiar, las que comprenden desde el pequeño productor, caracterizado por su integración al mercado y su relativa capitalización hasta una franja que podríamos decir que casi no son campesinos, sino explotadores perjudiciales de espacios agrícolas, cuyos ingresos provienen de actividades urbanas como prestación de servicios, trabajos temporarios urbanos y rurales. Además de otros grupos beneficiarios del programa de reforma agraria, como el PRONAF A, que financia hasta US\$8,273 por familia, captados en dos partes anualmente.

El BNB, institución comprometida con el desarrollo regional es reconocida por su manejo del PRONAF en su área de actuación. Ello obedece a las estrategias adoptadas por el Banco, como el establecimiento de un área específica dentro de la Dirección General; la creación de los puestos de: coordinador regional, gerente de apoyo para negocios en las distintas agencias, agentes de desarrollo; y la implementación de agencias itinerantes; además, de actuar a través de asesores de microcrédito rural.

La política institucional que acompaña esta estrategia está dirigida a: (1) incentivar la actividad no agrícola en el medio rural; (2) incentivar la verticalización de la producción (agregación de valor al producto); (3) estimular actividades de mayor valor agregado; (4) apoyar la estructuración de cadenas productivas; (5) fortalecer alianzas que permitan viabilizar asistencia técnica; e (6) implementar una metodología de crédito orientado para el PRONAF Grupo B.

Como políticas de garantía el Banco estableció otorgar créditos de hasta US\$4,596 con sólo garantía personal, montos mayores que no sobrepasen los US\$9,192 solo requerirían de por lo menos un aval, montos por encima de los US\$9,192 estarían sujetos a una garantía real.

El BNB como instrumento de la política pública brasileña fijó como su objetivo principal dentro del PRONAF a los agricultores comprendidos en el Grupo B, cuyo ingreso familiar anual no supera los US\$1,379.

Para acceder a los beneficios del Programa, además del nivel de ingresos, el beneficiario deberá poseer: (1) una declaración de aptitud (DAP, por sus siglas en portugués), otorgada por el sindicato de productores del municipio donde reside el beneficiario. Todo municipio tiene un sindicato organizado que declara que persona es un productor rural, que aún cuando no tenga título de propiedad podrá acceder a una línea de crédito del PRONAF; (2) no explotar áreas superiores a cuatro módulos rurales, cuantificados en la legislación en vigor; y (3) residir en la propiedad o en una área urbana o rural próxima. Algunos detalles adicionales se señalan en el cuadro siguiente:

Programa Nacional de Fortalecimiento de la Agricultura Familiar

El PRONAF se creó en 1995 fruto de un fuerte proceso de presión y negociación entre los movimientos sociales, en vista de la necesidad de una política agraria diferenciada para la agricultura familiar. En este sentido, el objetivo del programa es financiar las actividades agropecuarias y no agropecuarias exploradas mediante el empleo directo de la fuerza de trabajo del productor rural y de su familia. Se entiende por actividades no agropecuarias los servicios relacionados con el turismo rural, producción artesanal, agronegocios familiares y con la prestación de servicio en el medio rural, que sean compatibles con la naturaleza de la exploración rural y con el mejor empleo de la mano de obra familiar.

Los beneficiarios del programa son agricultores familiares que exploten una parcela de tierra en condición de propietario, arrendatario, aliado o concesionario del Programa Nacional de Reforma Agraria. Desde el punto de vista de sus ingresos, los beneficiarios deben percibir como mínimo un 80% de la renta familiar de la explotación agropecuaria y no agropecuaria del establecimiento. De igual forma la renta bruta anual familiar debe fluctuar entre los US\$1,400 y los US\$37 mil, incluida la renta proveniente de actividades desarrolladas en el establecimiento y fuera de éste, por cualquier componente de la familia, excluidos los beneficios sociales y las ganancias sociales resultantes de las actividades rurales.

Cuadro 3.1 Grupos del PRONAF

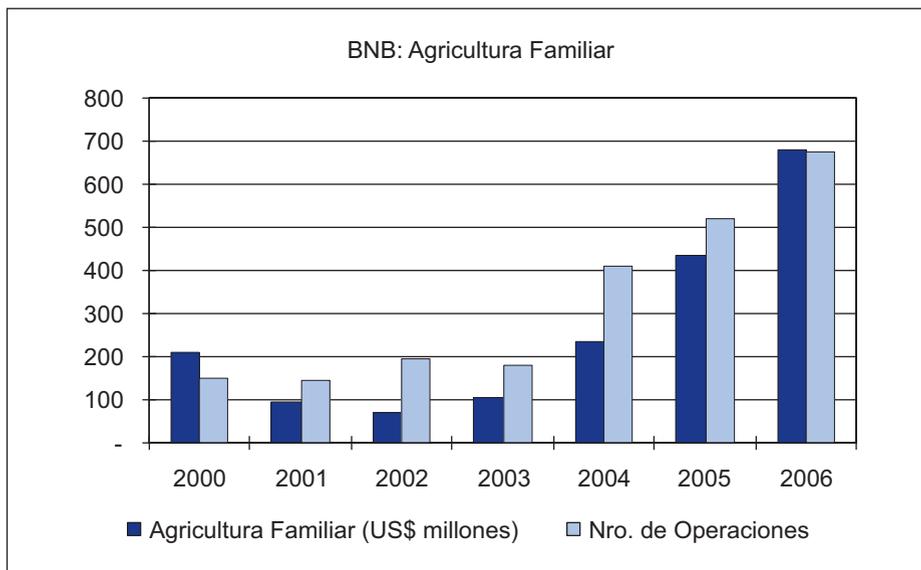
Grupos	Ingreso bruto anual de la Unidad Familiar	Características	% del Total de Agricultura Familiar
Grupo "A"	---	Beneficiarios de programas de la Reforma Agraria	3%
Grupo "B"	Hasta US\$1,379	Pobreza rural (Objetivo de los programas gubernamentales de transferencia de ingresos y combate al hambre)	33%
Grupo "C"	De US\$1,379 hasta US\$7,374	Agricultores familiares descapitalizados	37%
Grupo "D"	De US\$7,374 hasta US\$20,683	Agricultores familiares capitalizados	23%
Grupo "E"	De US\$20,683 hasta US\$36,769	Agricultores familiares consolidados	4%

El gobierno del Presidente Ignacio Lula da Silva introdujo algunas innovaciones al sistema operacional del Programa con la creación de nuevas líneas PRONAF Mujer, PRONAF Joven, PRONAF Semiárido, PRONAF Florestal, PRONAF Agroecología, PRONAF Agroindustrias Familiares, PRONAF Capital de trabajo, la institución del grupo E, y el PRONAF Cotas-partes²⁵, para el financiamiento de la integración de cuotas-partes en cooperativas de crédito rural. Otra innovación del gobierno fue la introducción de la tarjeta PRONAF, especie de tarjeta de crédito que da acceso al financiamiento de capital de trabajo. En estos doce años, desde su creación hubo una evolución en el diseño original del PRONAF en la medida que nuevos productos financieros y nuevas facilidades fueron ofrecidas.

El PRONAF consta de diferentes fases, diferentes cantidades de crédito que son adecuados al tamaño del emprendedor, además de tener otras líneas que son accesorias a estos grupos, el Floresta para actividades de reforestación; el Semiárido para actividades de recursos hídricos, fortalecimiento y modernización. El PRONAF mujer, que permite a la mujer acceder a una línea de crédito para financiar una actividad de propia. El PRONAF Joven, para que el joven recién egresado de cursos técnicos, hijo de agricultores, pueda acceder a estos créditos independientemente de que la familia haya accedido antes o no, y el Agroindustrial para fortalecer a producción agroindustrial de la ciudad.

²⁵ Parte que cada uno debe pagar o recibir.

Gráfico 3.1 Evolución del Monto de Contrataciones y Número de Operaciones



a. Procedimiento de Obtención del Crédito

El interesado en conseguir recursos de financiamiento del PRONAF, deberá primero acudir a una institución o entidad acreditada para emitir, gratuitamente, la Declaración de Aptitud al PRONAF (DAP), del Ministerio de Desenvolvimento Agrario (MDA).

Ya en posesión del DAP la familia deberá definir con la mayor claridad posible, el proyecto productivo que desea financiar. El crédito rural sirve para financiar el proyecto de vida de una familia, por tanto debe ser discutido con todas las personas que la componen (mujeres y jóvenes), además se incluirá al profesional de asistencia técnica que va elaborar el proyecto.

La asistencia técnica permite determinar si lo planeado por la familia es factible de desarrollarse, tanto desde el punto de vista del terreno, el producto

y el mercado. Así se puede evaluar si el producto será aceptado por el mercado, si el precio previsto será suficiente para pagar los gastos o el financiamiento del banco; y más aún, si generará un ingreso para la familia.

Para solicitar el crédito el agricultor deberá llevar la DAP, el proyecto y sus documentos personales (CPF²⁶ y Carné de Identidad) al agente financiero que opere con el PRONAF: Banco do Brasil (BB), Banco do Nordeste (BNB), Banco da Amazônia, Bannisul, Nossa Caixa, Banestes, bancos estaduais en general, bancos cooperativos (BANSICREDI y BANCOOB), cooperativas de crédito, Bradesco, Itau, Unibanco, y demás bancos privados.

Cabe resaltar que el crédito fundiario, de la Reforma Agraria y el microcrédito rural - Grupo B, son operados solamente por los bancos públicos federales como el Banco do Brasil y el Banco do Nordeste. El Banco creará una cuenta corriente del gobierno y una tarjeta PRONAF, válida en todo el territorio nacional.

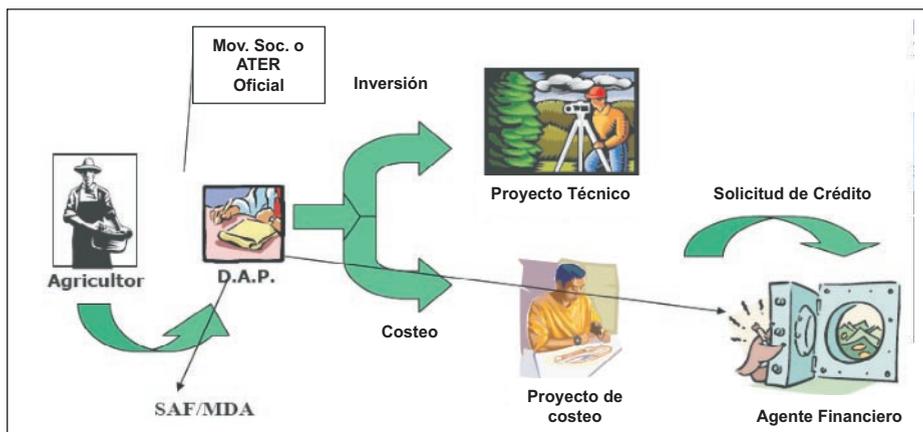
La tarjeta es de uso personal e intransferible, por eso contiene el nombre del agricultor y el número de su cuenta. Es él quien elige la institución financiera en que hará la inscripción, las fechas para la firma del contrato y la entrega de la tarjeta PRONAF. No siendo necesario comprar ningún otro producto del banco (adquisición del seguro de vida, apertura de cuenta corriente, o de ahorros u otro) como condición para tener acceso al crédito PRONAF.

Después de firmado el contrato recién recibe el desembolso del dinero. Para asegurar un financiamiento nuevo, es preciso que tenga las cuentas al día. El banco está prohibido de hacer nuevos préstamos para quien tenga alguna restricción de crédito. Los créditos del PRONAF pueden ser obtenidos en forma individual, por grupos o para un proyecto cuya finalidad sea colectiva.

En las operaciones colectivas y en grupos todos son responsables por el valor financiado y el no pago de la operación significa incumplimiento de todos los integrantes del grupo, si alguien no paga el resto del grupo deberá asumir el pago.

²⁶ Catastro de Persona Física (CPF), registro para personas físicas (brasileñas o extranjeras) no residentes en el Brasil o residentes en el Brasil que posean en el país bienes y derechos sujetos a registro público.

Gráfico 3.2



b. Asistencia Técnica y Extensión Rural (ATER)

La asistencia técnica es facultativa en el PRONAF, es poco exigida en operaciones de costeo, siendo más usuales en operaciones de inversión. Los agentes financieros, bancos y cooperativas, podrán elegir la conveniencia de requerir la prestación de ATER, como condición para el financiamiento del proyecto.

Los servicios de ATER en el crédito PRONAF deben comprender el estudio técnico, representado por el plan simple, el proyecto o proyecto integrado; y la orientación técnica a nivel de inmueble o agroindustria. También debe contemplar el mínimo tiempo necesario para la fase de implementación del proyecto, limitado a como máximo 4 años para el caso de la agroindustria. Además, deben contemplar aspectos gerenciales tecnológicos, contables y de planeamiento.

Los gastos de ATER pueden ser objeto de financiamiento dentro del propio crédito o pagarse con recursos propios de la familia agricultora. Cuando es financiado con los propios créditos del PRONAF, sus costos no podrán exceder el 2% anual, del valor financiado salvo para el caso del PRONAF A, que posee reglamentación específica.

En el caso de las operaciones de costeo del Grupo C y las operaciones del PRONAF B. Las instituciones que prestan ATER deberán estar acreditadas según las normas del Sistema Nacional Descentralizado de ATER Público. El valor máximo que podrá ser destinado para el pago del servicio de asistencia técnica, dentro del grupo B, será de 3% del valor financiado, sujeto a la consideración de la familia.

c. Condiciones de Financiamiento

En cuanto al financiamiento, el monto máximo es de R\$1,500 (US\$689) pudiendo retirar (dos veces) hasta R\$3 mil, unos US\$,1500, en el plazo de 24 meses, con intereses de 1% y un bono del buen pagador de 25%. Es decir, si el agricultor familiar B, retira US\$460 va a pagar US\$345 más un descuento en intereses.

Cuadro 3.2 PRONAF: Financiamiento y Condiciones Operacionales

Grupo PRONAF	Monto máximo de Financiamiento	Plazo Máximo	Período de Gracia	Intereses	Bono de Buen Pagador(%)
A. inversión y Capital de Trabajo ²⁷ asociado	US\$8,273	10 años	5 años	1,15% a.a.	40% o 46% sin parcela
B. Inversión	De US\$230 - US\$689	2 años	1 año	1% a.a.	25% sin parcela
C. Inversión	US\$2,758	8 años	5 años	3% a.a.	R\$700(2 operaciones)
C. Capital de Trabajo	US\$1,838	2 años	-	4% a.a.	R\$200 (6 operaciones)
D. Inversión	US\$8,273	8 años	5 años	3% a.a.	
D. Capital de Trabajo	US\$8,273	1 año	-	4\$ a.a	
E. Inversión	R\$36,000	8 años	-	7.25% a.a	
E. Capital de Trabajo	R\$28,000	1 año	-	7.25% a.a.	

Nota: anual (a.a)

²⁷ El Crédito Rural se puede dividir, de acuerdo a su finalidad en tres grandes rubros: (1) créditos de capital de trabajo, destinados a cubrir los gastos normales de los ciclos productivos; (2) créditos de comercialización destinados a cubrir los gastos de la fase posterior a la cosecha o a convertir en especie títulos producto de la venta o entrega de los productores o cooperativas y (3) Crédito de inversión, destinados a la adquisición o renovación de maquinaria, mejoramiento de suelos, de pastos o silos en las propiedades.

d. Garantías

Crédito, significa acreditar, confiar que un proyecto traerá ciertos réditos. Como el futuro es imprevisible existe un riesgo de que el proyecto financiado no alcance estos réditos, por lo tanto el Banco puede exigir como condición para el acceso al crédito del PRONAF alguna garantía, es decir, algo que asegure o comprometa a la familia con el éxito del financiamiento.

Las garantías para el crédito PRONAF deben ser negociadas con el agente financiero, y pueden ser de dos tipos: personales o reales. Las personales involucran el compromiso de otras personas con el crédito y por tanto le serán cobradas si el acreedor no paga. Y las garantías reales, contemplan bienes reales, como por ejemplo, una propiedad, un tractor o la propia producción financiada. La Zafra²⁸, la hipoteca y la cesión fiduciaria de un bien son también ejemplos de garantías reales.

En las operaciones de los grupos A, A/C y B la única garantía que el Banco puede pedir es personal, del agricultor que solicita el crédito, es decir, la firma del tomador del crédito, quien se compromete a pagar. Para estos grupos no es posible el crédito solidario.

Para tener la seguridad de obtener el financiamiento y de requerir menores exigencias, en cuanto a las garantías, es importante estar registrado sin restricciones (en centrales de riesgo financiero) y presentar un buen plan o proyecto productivo a ser financiado.

e. Panorama

El nivel de contrataciones graficó un volumen muy expresivo del 2000-2007. Medido por el número de contratos, el PRONAF hoy ya está más presente en el Nordeste. Se ha dado un cambio significativo desde su creación hace 12 años. Desde la última Zafra del gobierno del Presidente Fernando Henrique Cardoso, 2001/2002, hasta la del 2005/2006, el número de operaciones se triplicó, pasando de 264 mil a 809 mil.

²⁸ Cosecha de la caña dulce.

Gráfico 3.3 BRASIL: Recursos Invertidos PRONAF

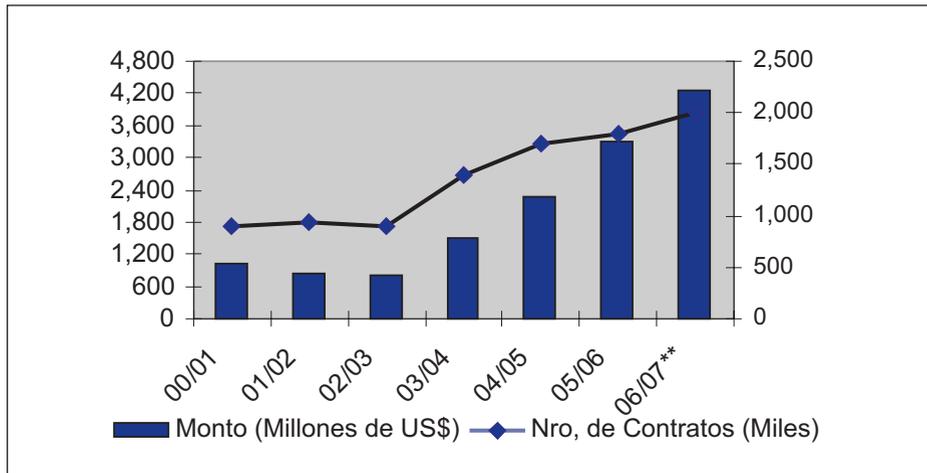
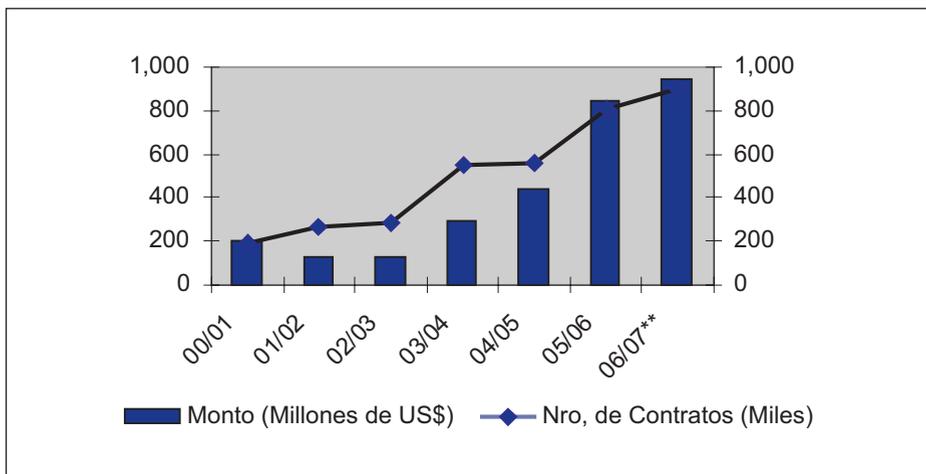


Gráfico 3.4 NORDESTE: Recursos Invertidos PRONAF



A nivel nacional los desembolsos más que se triplicaron, al pasar de US\$1 billón a unos US\$4.2 billones, de acuerdo a las proyecciones para el 2006/2007.

En el Nordeste el PRONAF es operado por el Banco do Brasil y el Banco do Nordeste, este último con una participación del 85%, siendo en el año 2004 el período donde empezó a operar el AgroAMIGO, y que refleja la etapa a partir de la cual despegó el programa en esta zona.

Cuadro 3.3 PRONAF: Financiamiento Concedido al Sector Rural por Región y Unidad de la Federación, 2006 (En Miles de US\$)

Región / Estado	Numero	Monto
Región Nordeste		
Alagoas	37.248	32,556
Bahía	112.343	122,904
Ceará	99.667	95,049
Maranhão	87.018	114,590
Paraíba	46.709	48,126
Pernambuco	78.621	75,925
Piauí	67.789	61,120
R. G. Do norte	40.505	45,742
Sergipe	37.159	33,516
Total Región Nordeste	607.059	629,528
Región Sudeste		
Espirito Santo	2.347	4,198
Minas Gerais	65.783	46,072
Total Región Sudeste	68.13	50,271
Total Banco Do Nordeste do Brasil	675.189	679,799

Fuente: Banco do Nordeste (BNB)

En el año 2006, fueron invertidos US\$680 millones, contratando 675,189 operaciones en los diversos grupos y líneas del PRONAF. De ese monto total, US\$272 millones fueron invertidos en el PRONAF – Grupo B. Con la finalidad de expandir la atención a los agricultores familiares, mediante la concesión de microcrédito productivo y orientado en el ámbito del PRONAF B, el Banco do Nordeste instituyó el Programa AgroAMIGO.

3.3. Programa de Microcrédito Rural del BNB - El AGROAMIGO

El AgroAMIGO es el Programa de Microcrédito Rural dirigido a la concesión de crédito al área rural, el cual cuenta con su propia metodología de atención. Este Programa busca expandir el financiamiento a los pequeños productores rurales familiares, cuyo ingreso bruto no supere los US\$1,379 por año, por medio de operaciones contratadas con recursos provenientes del PRONAF B²⁹.

El AgroAMIGO inició operaciones en el año 2004, con la implementación de un proyecto piloto en las agencias de Floriano (PI) y Oeiras (PI). A enero del año 2007, el Programa está presente en 170 agencias del Banco, atendiendo a 734 municipios del Nordeste brasileño, norte de Minas Gerais y de Espírito Santo, con la participación de 364 asesores de microcrédito rural.

El AgroAMIGO viene posibilitando un acceso más ágil y simplificado al crédito. “La creación del Programa surgió como una estrategia para ampliar las condiciones de atención a los agricultores familiares, con la implementación de una metodología que otorgue un tratamiento personalizado a los clientes, con la inclusión de orientación técnica, buscando así mejores resultados en el apoyo a la agricultura familiar y en las prácticas operacionales de la institución³⁰,

Objetivos

- Agilizar el proceso de concesión de crédito;

²⁹ Programa Nacional de Agricultura Familiar (PRONAF)

³⁰ Stélio Gama, Superintendente de Microfinanzas y Programas Especiales del Banco do Nordeste.

- Expandir de forma cuantitativa y cualitativa la atención de los agricultores familiares, con reducción de costos para el cliente;
- Proporcionar una mayor proximidad a los clientes de pequeños emprendimientos del área rural; y,
- Atender integralmente al cliente, buscando identificar las necesidades de servicios financieros y bancarios.

El AgroAMIGO está basado en el desempeño del asesor de microcrédito y en su capacidad de evaluación del cliente, considerando sus planes y potencialidades.

Éste es un Programa de Microcrédito Rural Productivo Orientado pionero en el Brasil que se propone mejorar el perfil económico y social del agricultor familiar de bajos ingresos del Nordeste, norte de Minas Gerais y Espírito Santo, por medio de:

- Una metodología de microcrédito rural similar al esquema utilizado por el Programa CrediAMIGO, línea de microcrédito urbano ya instituida por el BNB;
- Fuerte presencia local del asesor de microcrédito rural; e,
- Inserción del productor en el mercado y en consecuencia, reducción de la pobreza en el Nordeste del país.

3.3.1. Modelo Operativo

Con el objetivo de operativizar el programa de microcrédito rural AgroAMIGO, el BNB firmó una alianza con el Instituto Nordeste Ciudadanía, conforme a la orientación del Programa Nacional de Microcrédito Productivo Orientado (PNMPO).

Actualmente, el Instituto Nordeste Ciudadanía está presente en toda el área de actuación del BNB. A enero del 2007, el Programa cuenta con 364 asesores de crédito, en las agencias que operan con el crédito rural.

El Instituto es una Organización de la Sociedad Civil de Interés Público (OSCIP), fundada en 1993, durante la Campaña Nacional de Combate al Hambre, la Miseria y por la Vida, por iniciativa de funcionarios del Banco do Nordeste, los cuales de forma voluntaria, contribuyen financieramente y participan de sus actividades.

De acuerdo con el término de asociación son responsabilidades del Instituto la Ejecución del Programa de Microcredito AgroAMIGO, conforme al plan de trabajo aprobado por el Banco do Nordeste, vigilando por la calidad y eficiencia de las acciones y servicios prestados, bien con la responsabilidad integral por la gestión administrativa, inclusive la contratación y pago al personal.

En la ejecución del crédito, el Instituto Nordeste Ciudadanía adopta la metodología de microcrédito productivo orientado, que exige el involucramiento directo con los pequeños agricultores, en su propia comunidad rural, siendo la atención a los emprendedores rurales realizado por personas entrenadas con el fin de realizar el levantamiento socio-económico, que permita determinar las necesidades de crédito y la prestación de orientación educativa sobre el planeamiento del negocio.

Son responsabilidades del BNB acompañar, supervisar y fiscalizar el cumplimiento de los términos de asociación; y proporcionar el apoyo necesario al Instituto Nordeste Ciudadanía para que sea alcanzado el objetivo de la alianza en toda su extensión. El Banco mantiene como su responsabilidad la concesión de las propuestas de crédito que le son dirigidas, así como el desembolso directo a los clientes. Con este modelo, el Banco do Nordeste actúa como institución de crédito de primer piso.

Dentro de las **innovaciones operacionales** del Programa podemos distinguir las siguientes:

- Atención a los clientes por un profesional especializado (asesor de microcrédito rural);
- Uso de la metodología adecuada al microcrédito rural;
- Promoción del AgroAMIGO y atención en las comunidades rurales;

- Seguimiento sistemático; y,
- Identificación de las necesidades financieras del cliente.

Cuadro 3.4 Alianzas - Modelo OSCIPS

Responsabilidades del BNB
<ul style="list-style-type: none"> • Establecer las estrategias y metas • Elaborar y mantener manuales normativos • Definir productos y servicios ofrecidos • Establecer y actualizar el proceso metodológico • Asumir el riesgo de crédito • Gerenciar la calidad de cartera
Atribuciones del Instituto Nordeste Ciudadanía(OSCIP)
<ul style="list-style-type: none"> • Seleccionar, contratar y capacitar • Operar los productos y servicios a través del personal en el campo • Monitorear el proceso metodológico • Retroalimentación

3.3.2. Metodología Diferenciada

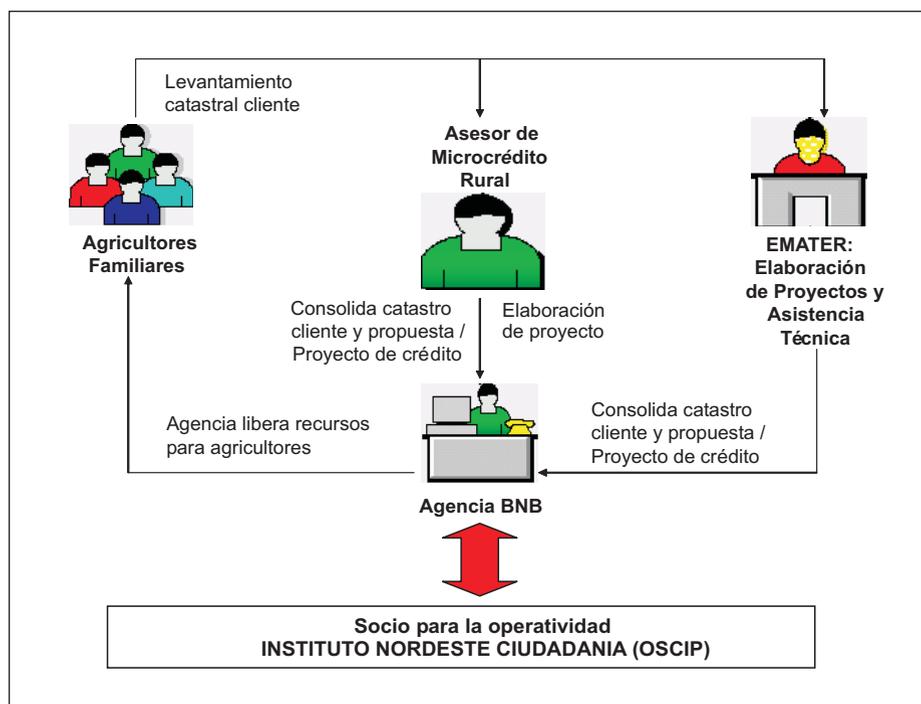
El AgroAMIGO tiene como premisa principal la adopción de una metodología de microcrédito rural basada en el crédito orientado, en la diversificación de la cartera, donde el plazo concedido, el número de parcelas y el valor no sean rígidos, sino acorde a cada emprendimiento.

El 62% de los financiamientos contratados fueron realizados en un plazo inferior al máximo permitido por las reglas del PRONAF B. Estos cambios cualitativos reflejan el hecho que las condiciones del plazo de financiamiento están siendo contempladas de acuerdo con la real necesidad de la actividad a financiar.

Aún más, el programa contribuye a diversificar las actividades que van desde las tradicionales, como caprinocultura, hasta servicios dirigidos al sector, además de apoyar a la artesanía y el comercio en el medio rural.

En el diseño e implementación del AGROAMIGO se contó con la cooperación de: (a) el Ministerio de Desarrollo Agrario del Brasil, que en primera instancia adecuaría la legislación actual para incorporar los conceptos de microcrédito al PRONAF. Asimismo, su cooperación incluye el financiamiento del entrenamiento y las motocicletas para uso de los asesores de microcrédito rural para su traslado al campo; (b) la Cooperación Técnica Alemana, que se encargó del desarrollo de la metodología, del programa de entrenamiento de los asesores y de la evaluación de la metodología durante el programa piloto; y, (c) el Instituto Nordeste Ciudadanía, que asumió la selección y contratación de los asesores, acompañamiento del desempeño de los mismos de acuerdo a las metas del programa y a cargo de las obligaciones laborales.

Gráfico 3.5 AGROAMIGO: Modelo Operacional



En el Gráfico 3.8 se puede apreciar el modelo operacional del AGROAMIGO, donde además del agente de crédito y del BNB se cuenta con la participación de la Empresa de Asistencia Técnica y Extensión Rural (ENATER).

Los aspectos principales de la nueva metodología se pueden resumir en los ítems siguientes:

- 1) ***Definición del área de trabajo:*** consiste en la definición del área geográfica de actuación del asesor de microcrédito rural, teniendo en cuenta criterios socio-económicos y la existencia de infraestructura de apoyo. En la identificación del área de actuación también se valoran las posibles asociaciones locales que pueden surgir en la implementación del programa;
- 2) ***Mapeo del mercado:*** que consiste en realizar visitas a los municipios y/o localidades seleccionadas para establecer los contactos preliminares con los clientes potenciales y líderes de comunidades. En esta etapa se debe identificar al público objetivo;
- 3) ***Promoción y difusión de información sobre el Programa:*** mediante la cual se divulgará y ofrecerá orientación detallada sobre los requisitos y condiciones del Programa y sobre otras líneas vigentes de interés. En esta etapa se buscará mantener contacto con los líderes de la comunidad previamente identificados;
- 4) ***Elaboración de proyectos y formalización de las propuestas:*** que incluye la recepción y validación de la documentación, así como el análisis del proyecto (y cliente) teniendo en cuenta las 5 “C” (condiciones del negocio, capacidad de pago, capital, colateral y carácter);
- 5) ***Aprobación de la propuesta de crédito y contratación:*** que implica un trabajo en conjunto entre el asesor y el gerente de apoyo al negocio;
- 6) ***Desembolso del crédito:*** que incluye no sólo comunicar a los clientes sobre la aprobación, sino también participar en las actividades

inherentes a la liberación del crédito, así como reforzar las condiciones del mismo (las fechas de pago, entre otras);

- 7) **Administración del crédito:** que involucra la realización de visitas periódicas para la verificación de la inversión financiada y para orientar al cliente, así como el acompañamiento previo al reembolso. También, se busca participar en eventos locales para reforzar la imagen del programa;
- 8) **Renovación del crédito y acceso a nuevos productos financieros:** para lo cual se evalúa el historial crediticio del cliente, en función del cual se renueva el crédito en forma gradual conforme a la capacidad de pago. También, se ofrece productos microfinancieros a los clientes potenciales, como cuentas corrientes simplificadas o de ahorro;
- 9) **Gerenciamiento de la cartera de créditos:** donde se supervisa el cumplimiento de las metas por asesor y por agencia, también, se evalúa el volumen de contrataciones, índice de mora y las renovaciones de crédito.

3.3.3. Recursos Humanos: El Asesor de Microcrédito Rural

Son atribuciones del Instituto Nordeste Ciudadanía el reclutamiento, selección, contratación y capacitación de los asesores de microcrédito rural.

El Reclutamiento, se realiza a través de la difusión de avisos en las escuelas, sites del sistema nacional de empleos (SINES) y agencias de búsqueda de empleos, donde se informa del perfil de los candidatos y la fecha de selección.

La Selección del personal empieza con el análisis de los curriculums a la luz del perfil de competencias establecidas para cada función.

Se llevan a cabo dinámicas grupales y entrevistas, buscando el candidato más adecuado a la plaza.

Por otra parte, se realiza evaluación vivencial en la cual los candidatos durante cinco días desarrollan actividades inherentes a la función de asesores de crédito, para mediante la observación validar las atribuciones de la función.

La Capacitación es tanto interna como externa:

Capacitación Interna

- *Curso de Formación de Asesores de Crédito:* a) Módulo Metodología I: Entrenamiento en la metodología para asesores de crédito recién admitidos; y b) Módulo Metodología II: Entrenamiento para asesores de crédito con más de un año en el programa con el objeto de fortalecer el relacionamiento con los clientes, expandir la visión de riesgo y agilización del análisis financiero de las actividades financiadas.
- *Curso de Aprendizaje en Acción:* Entrenamiento para los Asesores Coordinadores en las unidades con mejor desempeño en el programa.
- *Curso de Formación de Asesores en Microcrédito Rural:* Entrenamiento en la metodología y políticas de crédito del AgroAMIGO

Capacitación Externa

Financia hasta el 80% del valor de la inscripción en cursos de perfeccionamiento en áreas relacionadas a las funciones ejercidas.

Cuadro 3.5

Programa	No. de Funcionarios Capacitados hasta Octubre de 2006	No. de Funcionarios Capacitados hasta el 2005
AGROAMIGO	388	271
CREDIAMIGO	847	913
TOTAL	1,235	1,184

Perfil del asesor de Microcrédito Rural

Tener mayoría de edad, educación media completa preferentemente con curso técnico agrícola (o afín) o con cursos de extensión rural. Estar registrado en el CREA³¹. Originario de la zona donde se desempeñará, conocedor de las potencialidades económicas locales, así como de sus problemas sociales. Igualmente, estar comprometido con el desarrollo local y tener credibilidad en la comunidad, siendo deseable que el candidato posea una red de contactos con la comunidad en la cual va a trabajar.

Funciones del Microcrédito Rural

Los asesores del AgroAMIGO trabajarán conjuntamente con la comunidad rural, elaborando propuestas simplificadas de crédito, orientarán a los clientes para una mejor aplicación posible de este crédito de acuerdo con la demanda de la comunidad, respetando la metodología especificada del área de microcrédito en la cual serán capacitados. Por tanto, actuarán como agentes locales de microcrédito rural, identificarán a los agricultores de bajos ingresos en la zonas de actuación del BNB, difundirán las características del Programa a través de ferias informativas.

Asimismo, realizarán estudios de viabilidad económica de pequeños emprendimientos en el medio rural.

Los funcionarios para cumplir con sus funciones tendrán a su disposición los siguientes instrumentos de apoyo: (1) datos socioeconómicos de los municipios (sites: Escritorio Técnico de Estudios Económicos del Nordeste -ETENE y el Banco Nacional de Desarrollo Económico e Social-BNDES); (2) Software de elaboración de propuesta simplificada de crédito; (3) sistemas de administración de operaciones de crédito; y (4) Memoria FAO / INCRA

Política Remunerativa

La remuneración mensual consta de una parte fija, que asciende a aproximadamente R\$581,5 (US\$267) y otra variable en función de las metas

³¹ Consejo Regional de Ingeniería, Arquitectura y Agronomía (CREA).

alcanzadas. Además, tendrán derecho a un plan de salud, ticket de alimentación, seguro de vida, capacitación profesional, entre otros beneficios ofrecidos a los asesores.

La propuesta de remuneración variable es un incentivo elaborado por el Programa. Esta porción salarial busca reconocer y recompensar el desempeño de los colaboradores del Programa.

Para el cálculo de la remuneración variable (RV) son utilizados dos indicadores: el número de contratos y morosidad. Considerando que el tema de alcance y superación de las metas (contrataciones) ya es parte de la remuneración situacional. Se le atribuyó un mayor peso al indicador de morosidad.

Para ser considerado apto para percibir la remuneración variable (RV), el Asesor debe tener constituida una cartera no menor a 600 operaciones.

Indicadores para el Cálculo de la Remuneración Variable

Cuadro 3.6 Número de contratos

Clasificación	Desempeño en relación al cumplimiento de metas
Rango A	Por encima del 90%
Rango B	De 70% a 90%
Rango C	Por debajo del 70%

Cuadro 3.7 Morosidad

Clasificación	Desempeño en relación al cumplimiento de metas
Rango A	Hasta 1%
Rango B	Entre 1% a 1,5%
Rango C	Entre 1,5% a 2,0%
Rango D	Por encima de 2,0%

El Papel del Asesor

Las labores del asesor de microcrédito están dirigidas a:

- Actuar como agente local de microcrédito rural, en promedio atiende 2 municipios;
- Mapear y reconocer a los pequeños agricultores de su jurisdicción;
- Promover y difundir los programas de microcrédito rural, a través de charlas informativas;
- Conducir y orientar la elaboración de proyectos agropecuarios;
- Conducir y orientar el estudio de viabilidad económica de pequeños emprendimientos agropecuarios;
- Realizar el levantamiento de datos catastrales de los clientes;
- Utilizar planilla para elaborar las propuestas de crédito;
- Mantener la cartera de crédito en buenas condiciones, manteniendo una fuerte cercanía con el cliente;
- Visitas de verificación de la inversión;
- Reuniones con clientes atendidos;
- Participar en la agencia itinerante.

3.3.4. Desempeño Operacional y Financiero

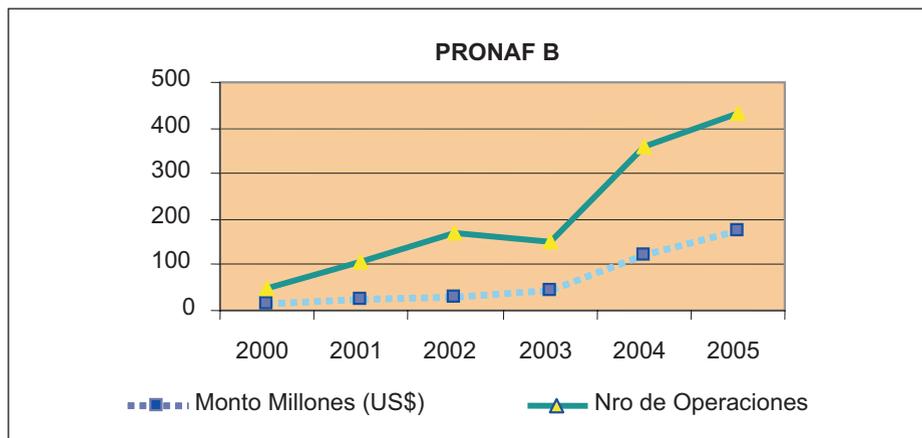
El AgroAMIGO realizó 138 mil operaciones en el año 2006, aplicando US\$69.7 millones, más de ocho veces del monto total contratado en el 2005. Actualmente, este Programa atiende a 722 municipios del Nordeste brasileño, norte de Minas Gerais y de Espírito Santo, con la actuación de 375 asesores de microcrédito rural orientando a los agricultores en sus propios emprendimientos.

El Programa presenta una baja morosidad y un cartera rentable, realizando en su mayoría préstamos cercanos a los R\$1,000 (US\$918) a un plazo que bordea los dos años, lo que se ajusta al perfil del beneficiario.

Cuadro 3.8 Evolución Histórica del PRONAF B al AgroAMIGO

	Monto Millones (US\$)	No. de Operaciones Miles	Morosidad
PRONAF B			
2000	13.1	48.2	n.d.
2001	22.7	106.7	1.27
2002	29.2	170.9	4.67
2003	43.7	150.8	11.48
2004	121.4	358	7.85
2005	176.5	431.9	8.85
AGROAMIGO			
2005	7.4	17.5	0.02
2006	68.9	138	0.76

Gráfico 3.6



**Cuadro 3.9 AgroAMIGO
(Octubre 2006)**

PLAZO	Hasta 1 año	20%
	De 1 a 1.5 años	28%
	De 1.5 a 2 años	52%
MONTO	Hasta R\$500	1%
	De R\$500 a R\$800	6%
	De R\$800 a R\$1,000	79%
	Por encima de R\$1,000	14%

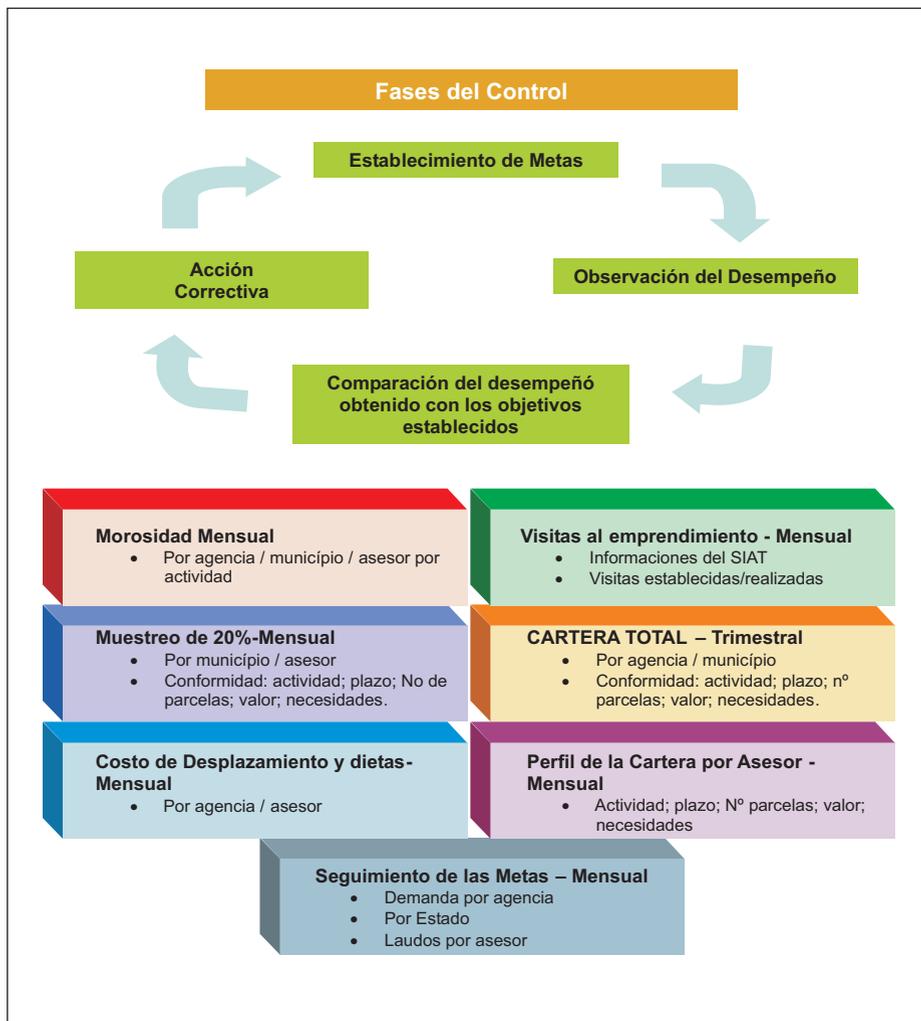
Control del Programa

Para efectos del control del programa, en primer lugar, se revisa si los resultados obtenidos se ajustan a los objetivos previamente establecidos.

En segundo lugar, se realiza un muestreo al 20% de los financiamientos concedidos en el mes anterior, para determinar si se están evaluando y asignando de conformidad con lo dispuesto.

Uno de los problemas que presentaba el PRONAF B era su elevada concentración financiera en una determinada región, donde el plazo máximo apenas era una cuota, es por ello que mensualmente se decidió enviar el 20% de los planes de negocios financiados por cada asesor, a la sede central en la ciudad de Fortaleza, a modo de evitar que se vuelvan a presentar situaciones de esa naturaleza. Entonces, allí se evalúa todos los meses cómo está la concentración financiera por cartera, por asesor, cuál es el comportamiento del plazo, si disminuyó o no el valor, si éste es compatible con la actividad. A partir de los resultados obtenidos se elabora un primer informe que es enviado al asesor de crédito, donde le indicamos cuál es la situación y en qué tiene que ser mejorada. Además, existe el monitoreo por parte del Instituto Nordeste y Ciudadanía (INC), para ver si la metodología está siendo correctamente puesta en práctica.

Gráfico 3.7 Principales Indicadores de Seguimiento



De esta manera, además de evaluarse el desempeño de los asesores, al interior de la comunidad, que son atendidos junto a los socios relacionados al PRONAF; se da seguimiento al comportamiento y la calidad de los planes elaborados, y se puede revisar “in situ” las actividades desarrolladas por los asesores de crédito. Todo ello da lugar a la posibilidad de generar un Informe que encause las áreas del BNB y del Instituto Nordeste Ciudadanía INC involucradas en el Programa.

Asimismo, se ejerce un control riguroso sobre los costos del programa, productividad, logro de metas e índice de morosidad.



BIBLIOGRAFÍA

- Bittencourt Gilson. “Microcrédito e Microfinanças no governo Lula”. Presentación de Gilson Bittencourt, Ministério da Fazenda - GTI de Microcrédito e Microfinanças. Brasil, Setiembre del 2005 Pagina web: www.fazenda.gov.br/spe.
- Britt Gwinner William, Michael J. Goldberg, Tova Maria Solo and Alberto Didoni (2006) “De la exclusión a la inclusión financiera. Necesidad de mejorar la disponibilidad de crédito para los pobres en las zonas urbanas de América Latina. En: En breve. Banco Mundial, No. 98, Noviembre.
- Búrigo, Luiz Fábio. Desafios e Potencialidades das Instituições Financeiras Locais. Trabajo presentado durante el Congreso Latinoamericano de Microcrédito. Pagina web: www.nesfi.ufsc.br
- Cabra de Luna Miguel Ángel (2006) “Inclusión social”. Fundación ONCE. INAISE Annual Conference 2006 - Innovación para las Finanzas Sociales. San Sebastián, 1-2 Junio.
- Castro Quintela, Nestor. “Las finanzas de apoyo al sector productivo”. Finrural. Asamblea General de ALIDE. La Habana, Cuba, 25 y 26 de mayo del 2006.
- Carraro Antonio F. (2004) “Crédito e instrumentos financeiros para APL’S. Seminário BNDES “Arranjos Produtivos Locais como instrumento de desenvolvimento”. Rio de Janeiro, Brasil, 27 de octubre.
- FOLHA DE SÃO PAULO, As medidas para estimular o microcrédito, Editoria Dinheiro, p. B3, jullio del 2003.
- Relatorio de Desenvolvimento Humano 2006: Apesar dos avanços, país

- tem a 10ª pior distribuição de renda. Pagina web: http://www.pnud.org.br/arquivos/rdh/rdh2006/rdh2006_desig.pdf
- Leipziger Danny (2006) “Financiamiento del desarrollo productivo e inclusión social: Lecciones para América Latina”. Asamblea General de ALIDE. La Habana, Cuba, 25 y 26 de mayo.
 - Microcrédito e Inclusión Social. CEEDE, 2007.
 - Naciones Unidas (2006) “La construcción de sectores financieros incluyentes para el desarrollo”. Washington, D.C. Mayo.
 - Nogueira da Costa Fernando (2004) “Crédito e Instrumentos Financeiros. Seminário BNDES “Arranjos Produtivos Locais como instrumento de desenvolvimento”. Rio de Janeiro, Brasil, 27 de octubre.
 - Pochmann, Marcio y Amorin, Ricardo (2000). Atlas da exclusão social no Brasil. 2000
 - Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), Brasil. Reportaje: Sul tem 39% do crédito a pequeno produtor. Brasília, Noviembre 2006. Pagina Web: http://www.pnud.org.br/pobreza_desigualdade/reportagens/index.php?id01=2382&lay=pde
 - Ramón Casilda Béjar. “La Bancarización en España como referente para América Latina”. 2006
 - Revista de Administração Pública. Vol.41 No.2 Rio de Janeiro Mar./ Apr. 2007
 - Sidemar Presotto, Nunes, O crédito rural do Pronaf e os recentes instrumentos de política agrícola para a agricultura familiar. 2006
 - Smith, Roberto (2006) “Financiamiento del Desarrollo Productivo e Inclusión Social en América Latina y El Caribe”. 36ª Asamblea General de ALIDE. La Habana, Cuba, 25 y 26 de mayo.

- Tomelin, Mario. "O Microcrédito no Brasil". Brasília, 15 de agosto de 2003. Pagina web:
http://doc.politiquessociales.net/serv1/O_Microcredito_no_Brasil.pdf



ANEXO



**DIÁLOGO ENTRE LOS ASISTENTES A LA PASANTÍA
“MICROCRÉDITO E INCLUSIÓN SOCIAL: PROGRAMA AGROAMIGO”
CON LOS FUNCIONARIOS DEL BANCO DO NORDESTE Y DEL
INSTITUTO NORDESTE CIUDADANÍA³²
(Fortaleza, Brasil, noviembre del 2005, 2006 y 2007)**

PREGUNTA: ¿Todos los productos rurales y no rurales pueden ser financiados?

La mano de obra tiene que ser de la familia, entonces este tipo de trabajo no es remunerado, por tanto el financiamiento es más para inversión. Los recursos del AgroAMIGO están dirigidos más para inversión a diferencia del CrediAMIGO que está más orientado a financiar capital de trabajo.

En el caso del PRONAF, en Brasil existen dos metodologías de financiamiento: la primera es para inversión y la segunda para capital de trabajo (actividad productiva). Consideramos como inversión, aquello destinado por el productor para ser invertido, en general un bien fijo o semí-fijo, por lo que si él quiere mejorar el riego, construir alguna infraestructura, entonces requiere de financiamiento para inversión. Aún cuando dentro del PRONAF existe una modalidad de financiamiento que se equipara a crédito de capital de trabajo en la industria, pero éstas son operaciones de corto plazo.

PREGUNTA: ¿Esto es para cualquier cultivo? ¿Hay algún tipo de subsidio a los insumos o fertilizantes? ¿Qué pasa si no hay un sistema de riego eficiente o si la cosecha no puede ser colocada en el mercado, cuál es la experiencia que tienen ustedes en relación a eso?

En Brasil, a diferencia de los países de la Unión Europea donde se subsidia a los insumos o equipos agrícolas, la agricultura familiar obtiene los insumos agrícolas y equipos a precios de mercado. El subsidio está presente en las inversiones donde sí hay una política distinta.

³² Organizada por ALIDE en el marco de su Programa de Pasantía para el Intercambio de Experiencias de Mejores Prácticas en la Banca de Desarrollo.

PREGUNTA: ¿Qué tipo de seguimiento se realiza a esta política de subsidios a la inversión? teniendo en cuenta que el receptor del préstamo puede sentirse tentado a no esforzarse mucho en la productividad y en el trabajo, porque en definitiva puede conformarse con pagar esos créditos subsidiados y un poco más para subsistir. ¿Hay un seguimiento a la eficiencia del productor que permita efectivamente comprobar si estos subsidios tienen una justificación económica y social?

Nosotros desde hace mucho tiempo estamos tratando de convencer a los países de Europa de eliminar sus subsidios, pero no lo hemos conseguido, quizás cuando logremos que ellos quiten sus subsidios a productores muy capitalizados, podríamos pensar en prescindir de los subsidios para agricultores familiares sin capital.

Los riesgos agrícolas que enfrentamos son muy grandes, la capacidad de supervivencia de estos agricultores es admirable, ellos trabajan en condiciones muy difíciles, por lo tanto, si el crédito tiene un valor de mercado dado por el interés seguramente ningún productor familiar iba a estar en condiciones de pagar.

Así es que ésta es una decisión de Gobierno y que tiene una regla que no es de mercado, que es transversal, que es social, y a definir donde el desarrollo de la agricultura familiar necesita de subsidios, que es distinto a la agricultura empresarial. La agricultura familiar enfrenta a la empresarial americana y europea en desventaja, ellos tienen subsidios que nosotros no tenemos, pero la agricultura familiar si no tiene ningún tipo subsidio está amenazada de quiebra.

Ahora bien, debemos de tener en cuenta que estamos hablando de un grupo familiar que tiene un ingreso familiar de 2,000 Reales por año, esta renta da menos de 200 Reales mensuales, algo así como 70-90 dólares, y el subsidio que el gobierno les da no se puede comparar apenas con la producción. Son productores que están por debajo de la línea de pobreza, viviendo en una región donde de cada 10 años, 6 son de sequía.

En el caso que estas familias no tuvieran el subsidio, no tendrían forma de cómo producir, de acceder a recursos financieros, que además les permitan mantenerse en el campo. Ya se ha comprobado, por lo menos en Brasil, que los costos que conlleva la movilización de esta gente a la ciudad son mucho más elevados que si permanecen en su localidad. Entonces, es preferible que la familia se quede en el campo, que los hijos puedan crecer en el campo y que a partir de estos subsidios esa persona pueda crear condiciones para salir de este grupo.

En la línea de crédito del PRONAF B, en las condiciones de autosubsidio el cliente puede sacar al menos 3 mil Reales, por lo que si crece podrá salir de esta autosubsidiariedad, podrá ascender en la escalera (créditos graduales), es decir, si él empieza a subir un escalón de esa escalera entonces este subsidio se reduce al punto de llegar a convertirse en una necesidad, que lo obliga a salir del programa de agricultura familiar, y ser considerado un agricultor de agronegocios.

PREGUNTA: ¿En referencia al CrediAMIGO y el AgroAMIGO, al hablar de asesores del AgroAMIGO, en algunas zonas donde se presente una mezcla de ambos programas, se va a utilizar a un solo ejecutivo que conozca los dos programas o siempre van a ser dos asesores, trabajando cada uno por su lado?

Son programas distintos, las tasas de interés son distintas, el público es diferente, uno es urbano y el otro rural; y aún en las ciudades rurales el CrediAMIGO atiende solamente al público que no tiene ninguna otra relación con la tierra, entonces sería una integración complicada, sin embargo en el Banco estamos pensando en un proceso y políticas más unificadas.

Aunque, claro, tenemos clientes atendidos por el crédito de agricultura familiar, que también son atendidos por el CrediAMIGO. El AgroAMIGO hoy permite actividades no agropecuarias, como la artesanía; y donde el cliente sólo puede retirar hasta 3,000 Reales, es un crédito muy pequeño para una actividad no agrícola, entonces después que ese cliente ya agotó sus 3,000 Reales, a una tasa subsidiada, va emigrar al CrediAMIGO y allí va a ser atendido por ésta línea de crédito que tiene una visión más empresarial.

Por tanto, el cliente comienza en un área rural como agricultor familiar atendido por el AgroAMIGO, y desde el momento que éste deja de ser adecuado para atenderlo emigra al CrediAMIGO, si es un cliente pequeño que necesitaba créditos pequeños pasará a otra línea de crédito que es para créditos mayores.

PREGUNTA: ¿Existe actualmente un esquema de consolidación de oferta de productos? Me parece que a este productor pequeño, con 3,000 Reales le debe ser complicado salir al mercado a vender sus productos. Primero habría que ver si tiene excedentes, porque con 3,000 Reales siento que esos agricultores son prácticamente de subsistencia, por lo tanto se me hace complicado darle crédito. ¿Hay algún programa de consolidación de oferta de productores que le permita incursionar en los mercados bajo mejores condiciones de precio para sus productos?

Hoy el gobierno tiene una especial preocupación, porque sabemos que no es suficiente el crédito, que la comercialización también es un tema central, es por ello que el gobierno lanzó algunos programas sociales de compra de alimentos que le dan prioridad a la compra a los excedentes de estos productores.

Claro que la capacidad de generar excedentes de este agricultor es muy pequeña, pero es un inicio. Así el gobierno tiene un programa de compra de leche para merienda escolar, a través del cual se compra leche de la agricultura familiar.

Gracias a ello el agricultor consigue obtener un precio mínimo, a partir del cual ofertar, de tal modo que ese excedente le genere un mayor ingreso. Porque si el agricultor vende sus productos por cuenta propia le ofrecerán precios bajos.

Adicionalmente, también existe en funcionamiento un Programa de Unidad de Comercialización en las centrales urbanas, éstas son las llamadas CEASAS³³ que están siendo construidas en espacios específicos para la agricultura familiar, donde en articulación con las cooperativas, los sindicatos y los agricultores, están dirigiéndose directamente a un espacio donde no hay necesidad de un intermediario.

³³ Centro de Abastecimiento S.A.

Todas estas son iniciativas importantes, pero que sin duda el crédito es la prioridad que está al frente de todas estas iniciativas, es decir, no hay un conjunto armónico tenemos que reconocer en donde la cuestión de la comercialización esté bien resuelta.

Reconociendo que por un algún tiempo la agricultura familiar permanecerá con condiciones de comercialización desfavorable. El 25% de devolución al buen pagador es un incentivo, que implica atender al sector social más descapitalizado.

El asesor de crédito está destinado a investigar en profundidad alternativas no agrícolas, (como las actividades de artesanías, de prestación de servicios), que puedan eventualmente tener la posibilidad de generar más excedentes que la propia actividad agrícola.

Hay un proceso que tiene un carácter social-motivador que está en juego en esta metodología de microcrédito rural, que busca hacer que un programa con mayor motivación social transité hacia un programa que sea capaz de garantizar sostenibilidad económica. Resultado que será posible evaluar en algún tiempo.

Para entender el AgroAMIGO es necesario conocer cuestiones relacionadas al tamaño de la agricultura familiar. El que se trate de un sector de subsistencia, es en parte verdad, nosotros que llegamos a estudiarla pudimos determinar que ésta contribuye con 10% del PBI, entonces es un valor muy expresivo. Aún cuando en el Nordeste tiene una característica de subsistencia, con el crédito orientado es capaz de generar excedentes.

Por tanto, el gran desafío fue identificar que otros mecanismos podría utilizar el Gobierno para cumplir con estas producciones. Es así que adoptamos algunas acciones. La primera nació del desafío impuesto al BNB por parte del Gobierno Federal el año 2000. En esa época un grupo de profesionales bajo la coordinación del actual Superintendente de Microfinanzas y Programas Especiales del Banco do Nordeste concibió el PRONAF B, donde por aquel entonces, el Gobierno hacía una compra de canastas familiares de un millón de unidades, lo cual sólo le permitía mantener a los ciudadanos alimentándose.

En vista de los resultados se hizo un estudio, que demostró la poca eficiencia del programa, pues colocaba al margen del progreso a los agricultores para desarrollar sus propias actividades. Ello llevó al gobierno a tomar ciertas decisiones con el PRONAF B.

Junto al crédito como el mayor problema de la agricultura nordestina, fueron identificadas otras razones que lo preceden, como la organización de la cadena productiva, la viabilización de la comercialización, el alto nivel de analfabetismo de la gente, entre otros aspectos. Entonces, cualquier metodología para trabajar con esta agricultura debía tener un concepto de presencia local, por lo que el primer paso emprendido por el BNB fue buscar otros cooperantes, siendo el primero el OSCIP.

Quizás ustedes se preguntan ¿por qué el Banco trabaja a través de una OSCIP, de una ONG? La primera razón es que este Instituto tiene la experiencia adquirida con el CrediAMIGO, no se tenía que construir capital. La segunda fue un tema de costos. En el momento inicial fuimos a buscar la experiencia de la GTZ³⁴, para que se creara la estructura de cooperación que nos permita avanzar. Así, el programa involucra al gobierno, a la cooperación alemana, al Instituto Nordeste Ciudadanía, y al Ministerio de Desarrollo Agrícola, cuya función fue legislar el PRONAF B, bajo una adecuación que posibilite trabajar con una metodología de PRONAF B rural.

El Gobierno le permitió al Banco hacer una nueva reglamentación, por lo que nos volcamos a cambiar las reglas del PRONAF B. Ésta hasta mediados del año 2005, decía que el ciudadano tenía derecho a 3,000 reales, y un máximo de tres operaciones. Según esto se observaba, por ejemplo, al ver el perfil de la cartera del PRONAF B, que el valor promedio de retiro era de 1,000 reales en un plazo máximo de 2 años, siendo peor aún, que una cuota era pagada recién al final de los dos años. Características éstas que nada tienen que ver con las metodologías de microcrédito. En función de esto influenciarnos al gobierno para cambiar esta operación, incluimos en la reglamentación la posibilidad de financiar con entidades no agrícolas del medio rural. Este fue otro paradigma que existía en el gobierno.

³⁴ Agencia de Cooperación Alemana, GTZ.

Apartir de la situación mencionada, fue creada la comisión para expandir el Programa, aspecto en el que el Ministerio de Desarrollo Agrícola ayudó mucho. Además, nosotros debíamos tomar en consideración el desplazamiento de los asesores con costos bajos para que puedan atender comunidades que estaban a unos 200 Km de distancia de las sucursales. Entonces debíamos viabilizar el transporte para ellos, y fue aquí donde el Ministerio de Desarrollo Agrícola ha ayudado, poniendo a disposición del Programa alrededor de 170 motos. La otra cuestión era la financiación de los asesores, aquí el Ministerio también aportó recursos, así como la GTZ y el Banco para capacitarlos en la metodología de microcrédito a utilizar.

Los tres primeros grupos fueron financiados por la GTZ, pero nosotros no podíamos crecer con estos modelos, entonces aprovechamos una metodología para capacitar multiplicadores, y son los propios asesores de microcrédito rural que hoy están en el campo multiplicando los procesos de capacitación para implementar los nuevos cambios, fueron 10 equipos y ahora vamos a tener otros. Además, la GTZ elaboró un manual para el proceso de capacitación de los asesores, que fue desarrollado por Consejo Regional de Ingeniería, Arquitectura y Agronomía (CREA) conjuntamente con el BNB.

El Instituto Nordeste y Ciudadanía es responsable por el reclutamiento y selección de los asesores. Claro que esa selección involucra también al Banco donde hay gente nuestra que supervisa a los asesores, acompaña su desarrollo, acuerda las metas establecidas para el programa. Entonces, el Instituto trabaja acompañando estos procesos y es responsable por todas las obligaciones laborales.

Luego de estructurado el programa, se seleccionó a las primeras agencias que operarían este programa. El Banco actúa en 1955 municipios aproximadamente y comenzó con 180 agentes, se tuvo que decidir por donde empezar, así fue que el proyecto piloto empezó en Piau, Floriano y Oeiras, donde se decidió hacer una selección bajo ciertos criterios tales como: agencias donde la región tuviera mayor potencialidad de agricultores familiares, para lo cual se hizo una encuesta que determine los municipios y la cantidad de agricultores, siendo en esas regiones donde la aplicación del banco era baja,

entonces eso iba permitir al Banco avanzar con ese potencial en relación de la selección de los asesores de microcredito rural.

Es importante que los asesores provengan de la región en donde van a trabajar, ellos presentan su hoja de vida al Instituto, donde en un día le hacen la entrevista y se le realizan pruebas en algunas oficinas, las que permitirán examinar su comportamiento, expectativa en relación al programa, conocimiento técnico y madurez. A través de estos procesos se llevará a cabo el proceso de selección en general. Cuando en una comunidad existe un número razonable de buenos candidatos seleccionamos los que van a conformar el programa y nos quedamos con un banco de talentos, donde se queda la gente que en cualquier momento podría ser convocada.

El entrenamiento de los asesores tiene como base el Manual de Formación para Asesores de Crédito Rural que fue desarrollado con la GTZ, todo asesor para ingresar al programa pasa por un entrenamiento de 120 horas ininterrumpidas durante 3 semanas, en donde él tiene que entender que es uno más en este proceso de desarrollo de la comunidad, es un orientador del plan de negocios, debe saber que no puede mandar, sino explicar al agricultor cuál es la mejor opción productiva. Y la mejor opción no pasa solamente por producir, sino determinar qué necesita realmente el mercado.

Nosotros tenemos un gran desafío con la agricultura del Nordeste, y éste es cambiar su perfil, el cual hoy se caracteriza por producir granos, que en algunos casos no son adecuados de producirse en el norte. Estoy seguro que ellos continuarán produciendo esos granos, si el Banco no los incentiva a desarrollar otros productos que el lugar necesita, por ello nuestro esfuerzo de cambiar ese perfil.

Un tema que fue discutido por el Gobierno Central, fue el entrenamiento recibido por los asesores para la concesión de créditos menores y sucesivos. Ya que existía un problema con la metodología utilizada por otros entes públicos que la operaban, por continuar financiando y elaborando planes de negocio que rinden, y donde los beneficiarios retiran el valor máximo, fue necesario educar a los beneficiarios para solo retirar el valor máximo siempre que sea oportuno y adecuado a sus necesidades, así es que tuvimos que vencer un

poco esas resistencias, trabajar aspectos de comportamiento, toda la normativa del PRONAF, la habilidad interpersonal, las cuestiones relacionadas al planeamiento del agricultor, y también del asesor del microcrédito en relación a su cartera de crédito.

La metodología y orientaciones técnicas para la elaboración de un plan de negocios junto al propio asesor estuvo a cargo del AMAPEC, que es un organismo de asistencia técnica estatal, las 5 “C” del crédito, marketing y ventas, técnicas de presentaciones en público, técnicas de negociación y orientación de administración sobre su cartera y un plan de desarrollo personal.

Tuvimos que encontrar un propio plan para cada cliente, cuáles eran sus objetivos en relación a la metodología. El Banco elaboró un Manual de Procedimiento que está disponible en la intranet, en el que se detalla cómo debe ser aplicada la metodología en el campo por los asesores, de una manera gráfica describe que es lo que ocurre en la práctica. El asesor de microcrédito rural es quien evalúa el potencial de la comunidad, de las personas que quieren un crédito, elabora sus planes de negocio, lleva su documentación a la agencia del banco, que finalmente va contratar y autorizar el crédito.

En un principio el CrediAMIGO fue independiente del BNB, en cierta manera la unidad de CrediAMIGO tiene su propia gerencia, independiente del Banco, aunque normalmente sean vecinos queremos que en el corto plazo sean unidades de microcrédito, donde habrá una cartera del CrediAMIGO y otra del AgroAMIGO, obviamente eso es un poco diferente, alguien en un determinado momento podría, gracias a su producción, pasarse al CrediAMIGO, por la limitación del monto de 3,000 reales.

El éxito obtenido llevó a que el PRONAF B trabaje la metodología del AgroAMIGO, por el momento es muy difícil cortar el cordón umbilical, no sólo por una cuestión legal, sino porque aún no tenemos la estructura de asesores que haga posible la atención de una cartera de 400 mil personas por año.

El primer paso de la metodología consta en lo que llamamos apertura del área de trabajo del asesor, donde como inicio debería atender máximo a 2 municipios, por razones obvias si queremos generar una presencia local esa

tiene que ser habitual, que genere la confianza y responsabilidad en relación al Banco. Por tanto, atiende como máximo 2 municipios y sólo va emigrar a otro municipio, si el 70% del público potencial de ese municipio está siendo atendido.

Otra cuestión importante fue si el asesor de microcrédito podría ser cualquier persona, pero finalmente consideramos que debía ser una persona que conociera el medio rural. Además existen profesionales de nivel medio, técnico agrícola, y sería muy difícil que una persona sin ese conocimiento dé orientaciones en relación a actividades agrícolas y/o agropecuarias, llevaría a incurrir en un error muy importante que sería el error de la desconfianza, al presentarse situaciones como, por ejemplo, si en el momento de solicitar información un ciudadano, el asesor no puede ni siquiera distinguir entre un chivo o cabra, esa orientación podría ser muy difícil, entonces obviamente allí tuvimos un paradigma por romper con la capacitación. Además, esos técnicos agrícolas reciben una calificación, una puntuación por su desempeño.

Para definir el área geográfica donde vamos a trabajar consideramos algunos factores: (1) el estudio realizado determinará cual es el municipio que tiene mayor potencial en la región, (2) un análisis urbano mostrará el número de productores por municipio, ya que podemos tener un potencial de 1,000 productores, pero lo más importante no es lo potencial sino analizar como esta estructurado el tejido social: los sindicatos, como éste se identifica como grupo agricultor familiar, se tiene que analizar la estructura de iglesias, la intendencias, si vemos un local donde el intendente solamente tiene un interés puramente electoral, cuando en realidad a nosotros nos interesa tener la seguridad que el programa tendrá éxito, lo cual es fundamental a la hora de abrir en una área. Es decir, realizamos un mapeo del mercado, donde se hace un estudio de tres semanas y hay una estrecha relación con los municipios con potencial de ser atendidos. Los asesores de crédito junto con el gerente de la agencia visitan el municipio, conversan con sus líderes, iglesia, intendencias y todos lo que tienen que ver con el programa.

El propósito de la visita es verificar de una manera visual en un lapso de 2 a 3 días, si lo que vieron está acorde con lo que imaginaron para el municipio. Después de eso junto con el Banco determinan cuales serán los otros municipios con los que decidieron trabajar, siendo 2 como máximo. A partir de

allí, se hace un plan mensual cuyo seguimiento es realizado por el gerente de agencia, además también los costos del traslado son analizados.

Allí, entonces se realiza un plan de viaje donde de manera general se debe quedar 3 días en la comunidad y 2 días en el banco. De 20 días hábiles, 11 días anda en el campo, es decir, el asesor tiene que realizar toda una planificación para poder evaluar los negocios, concertar reuniones con los sindicatos, las ferias donde sea necesaria su presencia, así donde él llega puede hacer la promoción del programa, teniendo cuidado de no sólo vender créditos, sino de mostrar la importancia del programa en relación a la cuestión crédito.

Intentamos llegar a la mayor cantidad de personas posibles, eso es trabajo de promoción. No obstante, el Banco solo tiene 180 agencias en 1,900 municipios, lo que hacía imposible alcanzar los números que alcanzamos, con ese número de agencias, entonces implementamos **la sucursal itinerante** que se traslada a las comunidades donde no hay una sucursal, en el momento previamente definido por la comunidad, el Banco informa sobre créditos renegociados, deudas y contrata operaciones.

Allí el asesor tiene una labor fundamental, porque en esa sucursal itinerante él concreta encuentros con sus clientes, en los que puedan ser realizados un registro, un contrato de operación, porque el gran problema, si liberamos el dinero allí, es el riesgo de robo. Por ello, usamos otra metodología que nos permite otorgar el crédito, esto es, el cheque administrativo, que es nominal y permite que el cliente retire el dinero a través de un banco del municipio. Pronto vamos a contar con corresponsales no bancarios, como farmacias, supermercados dentro del municipio, que podrán ofrecer y recibir recursos. También, se les entregará una tarjeta de debito para captar recursos.

En el corto plazo se espera que cada uno de los asesores tenga una Palm Pilot que utilice en el campo, así las cosas serán más sencillas y podrá elaborar el proyecto y el plan de negocio, recibir y validar la documentación del productor, siendo una gran ventaja ya que no habrá necesidad que el productor tenga una sucursal del Banco cerca.

Otro problema que se soluciona es el gasto de traslado. Dado el nivel de ingresos de los agricultores, el traslado a la agencia más cercana le generaba un gasto de entre 30-50 reales, lo cual es mucho para ellos. Entonces, la Palm Pilot permite analizar el plan de negocios, determinar su viabilidad, luego el asesor la presenta a la sucursal donde el plan es aprobado por nuestros funcionarios del Banco. El asesor por razones obvias no es miembro del grupo que aprueba, no puede participar de la aprobación de un plan que él elaboró, sin embargo puede participar como oyente para mejorar lo que sea necesario para la aprobación de ese microcrédito.

Los asesores participan del seguimiento de todo el flujo operacional dentro de la sucursal, con base en esa información pueden informar a sus clientes acerca del desembolso del crédito, pueden organizar después de un tiempo una reunión con todos los agricultores que querían y deseaban un crédito. Además comunican cuando va ocurrir el desembolso del crédito, desembolsos extras que pueden ocurrir en la sucursal itinerante o en la propia sucursal del Banco, dependiendo de la proximidad a ésta ultima. Donde puede ir para que se le entregue el crédito, desde ese momento hay una reunión colectiva que el asesor aprovecha para ofrecer información al productor sobre el crédito, los efectos del crédito que va a ser alcanzado y la importancia de la correcta aplicación de éste, además de las sanciones sociales que puede acarrear el no cumplimiento de la buena aplicación de esos recursos. Todo esto no existía para el PRONAF B.

El asesor refuerza las condiciones del crédito. El año próximo vamos a implementar un programa de tarjetas, hicimos una investigación rápida donde vimos que el productor cuando recibe un contrato, todo con esas letras pequeñas no tiene mucho poder, pero por los menos la tarjeta en Brasil para él es como si comprará una televisión, una heladera, entonces el la recuerda. Además, de servir para la administración del crédito, es un instrumento para recordarles fechas de su vencimiento.

En cualquier programa de microcrédito rural, por lo menos en Brasil donde las distancias la hacen inviable económicamente, el problema es la asistencia técnica. Los órganos de asistencia técnica de Brasil no dan seguimiento, ante esta situación somos nosotros quienes determinamos en este programa

que solamente el 10% de la cartera tenía que visitada, con este tipo de visita que llamamos de verificación de inversiones, esto porque en Brasil existe una ley en donde los bancos son responsables, bien a través de ellos o de terceros por fiscalizar el 10% de la cartera rural. Nosotros no usamos este nombre de fiscalización, preferimos el termino orientación al productor, a pesar que este 10% cumple la parte legal, la verificación de inversión no es realizada por quien elaboró el plan de negocios, sino por otro asesor, es decir es cruzado.

El otro tipo propiamente es de orientación al cliente, consta de 3 visitas al año: la primera 90 días después de la liberación del crédito, otra a los 180 días y la final a los 270 días. La visita de verificación ocurre luego de 30 días de liberación del crédito.

Renovación de créditos. Si todo está bien la renovación será automática. Recuerden que en el PRONAF B, nosotros podemos hacer prestamos de 3,000 reales, tenemos que trabajar para que esta renovación sea de una manera automática y cada vez más con montos y plazos más pequeños. En el corto plazo desarrollaremos nuevos productos microfinancieros, con el apoyo del Ministerio de Desarrollo Agrario (MDA), para estos productores principalmente el seguro de vida.

Ocurrió hace poco algo que nos fortaleció mucho. Hace un tiempo el Banco tenía un seguro para este tipo específico de productores, pero fue cancelado, y sucedió que un productor se murió, esta cuestión llego hasta Brasilia -la capital de Brasil- desde donde se hacía el pedido para perdonar la deuda a este productor, nos enviaron la solicitud a la cual se tuvo que responder con el corazón partido, que no se podía perdonar la deuda. Y recordé que si se hubiera tenido ese seguro la familia hubiese estado bien, entonces a partir de esto se volvió a discutir la implementación del seguro.

La Gerencia de Cartera identificó junto con los funcionarios del Instituto Nordeste Ciudadanía algunas cuestiones que tienen que ser mejoradas. Nosotros sabemos que asesores deben tener una remuneración fija y otra variable, en el CrediAMIGO es fácil porque la remuneración variable esta vinculada a metas, a un volumen de aplicación y morosidad, que es lo más importante. No obstante, la morosidad en el CrediAMIGO la puedes ver

trimestralmente, como un promedio, pero en este programa como el plazo es de hasta dos años puede ocurrir por ejemplo que espere el final para saber el nivel de morosidad. Por lo que yo no puedo pagar antes si no conozco el nivel de morosidad de la cartera que administra, entonces tenemos que ver en base a que estimamos la remuneración variable, y la primera idea es que se base en el volumen aplicado y algunos premios.

En lo concerniente a la infraestructura tuvimos que empezar, otorgando computadoras para todos los asesores, muebles, material de divulgación, y por parte del Instituto Nordeste Ciudadanía los asesores tienen un uniforme que lo identifica como asesor de microcrédito rural, tiene una bolsa, gorro y una moto que los identifica.

¿Cuál es el perfil de este asesor? Lo primero es que este asesor tiene que ser oriundo del área rural, y los técnicos agrícolas son del medio rural porque las escuelas agrícolas están ubicadas en el interior del Nordeste, todos tiene un padre que es agricultor y de hecho ellos ya han trabajado en la agricultura. Conocen todos los lugares y por eso la preferencia de elegir un asesor que ya vive en esa comunidad. Estos son factores que siempre tenemos que observar, deben ser conocedores de las potencialidades locales y los problemas sociales de la región.

Él tiene que estar comprometido con la agenda de desarrollo local, actuar en la comunidad, pero también le pedimos a los gestores de agencias para que ellos vayan para charlar con la comunidad. A partir de principios de año hable con la gente del Instituto Nordeste Ciudadanía, ellos tienen una metodología llamada de monitoreo, donde alguien de aquí de Fortaleza, la capital, va a las sucursales y comunidades para hacer una auditoría y comprobar si de hecho el asesor aplica la metodología. Con estos dos instrumentos tenemos control de la acción de los asesores.

Otro problema que surgió cuando ideamos este programa fue convencer a los presidentes de EMATER³⁵ que no íbamos hacer competencia a la asistencia técnica, que nosotros queríamos a EMATER como socia, pero por suerte ya todos lo han entendido. Los asesores tienen la capacidad de hacer el mapeo

³⁵ Empresa de Asistencia Técnica y Extensión Rural (EMATER).

a los pequeños productores cuando no existe un trabajo que le brinde una prospección de negocios, nosotros repasamos la planificación de las actividades conjuntamente con el gestor de la agencia. Les hacemos entender que ellos no tienen que ser los salvadores de la patria, si ellos quieren creer eso, entonces vamos a tener serios problemas, porque este programa sólo tiene viabilidad si somos capaces de fortalecer esa operación de mapeo.

Los instrumentos que son utilizados parten por el levantamiento de un catastro de clientes y la administración de la cartera de crédito, el Banco pone a disposición de los asesores de un informe de la FAO/INCRA, en donde se dimensiona el potencial de los agricultores familiares, además en el Banco existe un organismo llamado ETENE, Escritorio Técnico de Infraestructura Económica del Nordeste, que realiza investigaciones, donde se determina el perfil de cada municipio, cuales son las actividades, PBI, y muchos otros indicadores económicos. También, dispone de un software para la elaboración del plan de negocios y un reporte sobre la cartera de crédito que tiene el número de personas que fueron atendidas, el plazo en que fue financiado y el número de cuotas en que este productor tiene que pagar.

El Instituto Nordeste Ciudadanía en lo referente al monitoreo, no solamente supervisa el trabajo del asesor para determinar si aplica o no la metodología de crédito correctamente, sino también da seguimiento a los planes de negocio, costos generados por asesor, visita a cada cliente, para corroborar la aplicación de la metodología.

Ustedes se preguntan cuál es el tamaño de esa cartera. Por ahora nosotros estamos operando una cartera de 600 clientes por asesor, pero no creo que sea finalmente así por que esta relacionada con el punto de equilibrio y los costos.

El acompañamiento de la productividad y metas, no quiere decir cantidad, pero sí calidad, los próximos pasos a seguir, son la definición de la remuneración variable para los asesores de microcréditos rural, la utilización de pruebas piloto para recolectar información, incorporar metodología de credit score, en esa parte nosotros tenemos una base de datos formidable, la

cartera del PRONAF B desde el año 2000 nos ha permitido contratar 850 mil préstamos.

Contamos con información de cada tomador de crédito, este credit score es una metodología que se basa en una red neuronal en donde existe el cruce de distintas características, que nos puede dar información para determinar el nivel de riesgo. Para agilizar el pago se buscará alianzas con corresponsales no bancarios, para que el cliente pueda pagar en la farmacia, el kiosco, supermercado. Con lo cual el Banco tendrá una disminución de costos y mayor disponibilidad de sus funcionarios para realizar otras actividades.

Nosotros empezamos con un proceso de implantación en marzo del 2005, a diciembre teníamos 68 agencias que empleaban a 163 asesores. Ustedes podran imaginarse la velocidad del trabajo en este momento, por eso está siendo preparado o entrenado un equipo en Salvador, Bahía en el segundo semestre del 2006, porque tendremos mas agencias y a través del Instituto Nordeste Ciudadanía 184 asesores más. Vamos a estar en todas las agencias del Banco con 360 asesores, aún cuando la cartera continúa con 600 clientes, si bien 380 asesores significan más de 200 mil clientes en un momento de estabilidad, es un número de antemano superior, el doble o triple. Sin todo eso no podría funcionar bien.

PREGUNTA: Trabajo en un banco privado, por eso me cuesta ver el tema de los subsidios. ¿Cuando hablan de aumentar la dotación de personas eso en términos de costo fijo es súper alto. ¿Este Programa que es gubernamental, está sujeto a los cambios de las políticas de Estado? ¿Qué pasaría si mañana ya no tuvieran el subsidio? ¿El Programa es autosostenible, es rentable con o sin subsidio?

El Programa va a ser autosostenible, la tasa que recibimos de este Programa, la retribución del Banco es 6%. Todo programa que fue diseñado para tener un asesor de microcrédito rural, tiene un salario fijado en razón de un punto de equilibrio. La operación como era manejada anteriormente con el PRONAF B caía en déficit, pero con el AgroAMIGO va dar superávit. El sueldo básico de un asesor de crédito con cargas sociales es más o menos R\$1,200 (US\$632), los funcionarios que trabajan con este Programa en el Banco tiene

sueldos superiores en cuatro veces. Entonces, haciendo un análisis de sueldos ustedes van a observar que esto es una disminución del costo en 4 veces menos, por lo que el programa va a dar una rentabilidad. Ahora, bien la retribución del 6% que recibirá el Banco está garantizada por la Ley del Fondo Previsional, lo que queremos es aumentar esta rentabilidad, pero con el 6% y con esta metodología es suficiente para obtener un superávit.

PREGUNTA: ¿En qué tiempo tienen planeado alcanzarlo, el punto de equilibrio?

La implantación de un Programa o la modificación del mismo implica un costo en ocasiones muy alto, a pesar que se tiene una base ya probada de éxito, como es el CrediAMIGO, de donde se tomó toda la metodología, la que se está adecuando al sector agropecuario familiar. Por tanto, se espera que este equilibrio sea alcanzado en el año 2007.

En la cuestión de dependencia del gobierno, no veo mayores problemas en ese sentido, porque la fuente que utiliza el Banco es el FNE³⁶ que está garantizado por Ley, aún cuando no existiese esa fuente de recursos existen otras fuentes de recursos alternativos que quieren participar del Programa. Por lo que la cuestión del riesgo del gobierno prácticamente no existe. Es bueno decir que este programa de agricultura familiar fue creado en el año 1995 en nuestro país, es un Programa que ya tiene 12 años, y con el actual gobierno hubo mejoras, dudo mucho que cualquier otro órgano de gobierno acabe con este Programa (lo desactive), contamos con los recursos de este Fondo desde 1988 y está garantizado por la constitución brasileña, 1.8% de todo lo que es recaudado en el país de individuos y productos industrializados, va a este fondo previsional. Este Fondo es destinado a esta región que tiene muy malos indicadores sociales en comparación con otras zonas, como el sur del país, que puede tener un crecimiento mayor, más rápido con una distribución más equilibrada.

Esa es la parte difícil de entender de este tipo de Programa porque en Latinoamérica no tenemos una referencia de cómo funciona este Fondo, de como está garantizado por la constitución, entonces difícilmente un gobierno

³⁶ Fondo Constitucional de Financiamiento del Nordeste (FNE).

podría hacer una modificación constitucional para alterar la legislación, tiene una estabilidad jurídica que le ha permitido al Banco pensar la rentabilidad. No es un Programa en el que los subsidios provienen del resultado de partidas presupuestarias, sino que viene de una rentabilidad asegurada por el Fondo.

Al Brasil debemos dividirlo en dos países, el del sudeste y el del Nordeste, el Brasil del sur es viable, tanto así que éste no fue implementado allí. Esto es un Programa exclusivo del Nordeste, porque el agricultor familiar del sur es un agricultor familiar cuya actividad, propiedad es rentable, entonces no necesita tanto de subsidio, ya ellos están organizados en cooperativas, tienen ya un apoyo en la comercialización.

Cuando estás en el Nordeste ves una realidad diferente, el tamaño de la tierra es mayor en el sur, es una tierra más productiva, en cambio en el Nordeste no se consigue esa productividad, se necesitaría de una extensión mayor de tierra para que la iniciativa privada pueda entrar.

En el Nordeste siempre va a tener la necesidad de un subsidio por la carencias de muchos factores, como la falta de agua, la capacidad de nuestro agricultor, el cual esta acostumbrado a hacer una agricultura de subsistencia, con baja o muy poca tecnología, así es muy difícil encontrar a un socio privado que quiera entrar, y los que entran en la comercialización, para comprar su producción, lo hacen por la existencia de programas que la incentivan, ante el exceso de oferta, esto termina llevando al agricultor a pérdidas, como ocurrió con el algodón, con la mamona, etc.

SERIE DE DOCUMENTOS TÉCNICOS
Microcrédito en el Banco do Nordeste do Brasil:
Casos de Crediamigo y Agroamigo
Se terminó de imprimir en:
R y F Publicaciones y Servicios S.A.C
Jr. Manuel Candamo 350 Lince
Lima - Perú

“El microcrédito no es caridad.
Equivale a reconocer que las personas pobres
son la solución y no el problema”

Kofi Annan
Ex-Secretario General de las Naciones Unidas



*Asociación Latinoamericana de Instituciones
Financieras para el Desarrollo*

PASEO DE LA REPÚBLICA 3211 LIMA 27 - PERÚ
Apartado Postal 3988 Lima 100
Telf: (51-1) 442-2400 Fax: (51-1) 442-8105
e-mail: sg@alide.org.pe
web site: <http://www.alide.org.pe>