

BANCA & DESARROLLO

ABRIL - JUNIO
2019



BLENDED FINANCE

UNA ALTERNATIVA DE FINANCIAMIENTO
PARA EL DESARROLLO



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



Carta del presidente

En la próxima reunión de la Asamblea General de ALIDE, los representantes de las instituciones financieras de desarrollo de América Latina y el Caribe buscarán entablar un diálogo acerca de las estrategias, mecanismos y alternativas que permitan dinamizar las relaciones de cooperación financiera y técnica entre los países de nuestra región y el mundo, en particular con Europa, prestando especial atención a la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y la agenda birregional de cooperación para el desarrollo.

Como se conoce, en años recientes las relaciones de negocios y cooperación entre América Latina y el Caribe (ALC) y la Unión Europea (UE) fueron bastante fructíferas. Desde la segunda parte de los noventa, la UE es la principal fuente de inversión extranjera directa (IED) en Latinoamérica. Según el último informe de Cepal «La Inversión Extranjera Directa en América Latina y el Caribe (2018)», alrededor del 41% de los activos acumulados de IED en la región son de empresas europeas. La IED europea está dominada principalmente por España, que representó el 29% de las inversiones europeas en proyectos nuevos en la región, y el 29% del monto de las fusiones y adquisiciones europeas en el período 2005-2017. Le siguen Alemania (16%), el Reino Unido (13%), Italia (12%) y Francia (11%).

En el referido informe también se destaca que entre 2005 y 2017, diversos sectores económicos fueron destino de las inversiones europeas en ALC, reconfigurándose el destino desde las industrias extractivas (43% del monto anunciado en 2005) hacia la industria automotriz y las energías renovables o alternativas en 2017 (34%).

En la última década, los países de Asia y en particular China, también se han convertido en otro actor importante en las relaciones de comercio e inversiones para nuestra región. Para

varios países, China ya es el principal o el segundo mercado de destino de mayor importancia de sus exportaciones.

Por otra parte, están surgiendo nuevos mercados significativos o mercados cuyo rápido crecimiento demanda bienes y servicios que produce América Latina y el Caribe, en los que, sin embargo, se tiene una baja participación —India y Corea del Sur son ejemplos de ello—, u otros en los que no se realiza ninguna operación directa.

En un contexto de fricciones en los mercados internacionales y mayor incertidumbre, resulta oportuno estrechar lazos entre las instituciones financieras de desarrollo de las diferentes regiones para promover la cooperación, el comercio y las inversiones en doble vía.

Habiendo descrito estas cuestiones particulares, quisiera expresar la satisfacción y alegría que representa para mi país, Argentina, y para el Banco Provincia de Buenos Aires (Bapro), institución que represento, la confianza que se me otorga para presidir esta gran institución que es ALIDE.

Asumo esta responsabilidad con la visión de fortalecer y continuar el importante trabajo que realiza la asociación a favor de las instituciones financieras de desarrollo de América Latina y el Caribe, y en su proyección hacia otras regiones del mundo.

Estoy convencido de que, con la participación y compromiso activo de nuestras instituciones miembros y de las diversas instancias institucionales que componen nuestra asociación, podremos cumplir los propósitos y metas que hemos establecido.

Cordialmente,
Juan Ernesto Curutchet
Presidente de ALIDE



Blended finance: la experiencia española

El propósito de este instrumento, que consiste en el uso estratégico de financiación al desarrollo y recursos no reembolsables para movilizar capital privado a países en desarrollo, no es abaratar costos sino viabilizar proyectos que de otro modo no serían financiados por el mercado.

En el marco de la Facilidad de Inversiones para América Latina (LAIF), de la Facilidad de Inversiones para el Caribe (CIF) y el Fondo Verde para el Clima (GCF), la Compañía Española de Financiación del Desarrollo (Cofides), como entidad acreditada, puede estructurar proyectos para su financiación mediante el mecanismo del blended finance¹.

La financiación con blended finance de la Unión Europea (UE), consiste en mezclar un componente de donación aportado por la UE con un componente reembolsable para financiar proyectos que deben estar dentro del ámbito geográfico de los países incluidos en las regiones de cooperación externa y alineados con las prioridades de la UE, contribuir al desarrollo del país receptor, proveer

adicionalidad, ser viables económico-financiera y técnica y sostenibles; asimismo, que el importe mínimo de la inversión total esté entre €8 a €10 millones, y cuenten con sistemas de control de riesgos socioambientales (ejemplos de *blending* de la UE en el cuadro N.º 1).

Entre los sectores elegibles están transporte, energías renovables, agua y saneamiento, TIC, agricultura y desarrollo sector privado local. Está disponible para los Estados, municipalidades, empresas públicas y el sector privado.

Los instrumentos de financiación reembolsable pueden darse en las siguientes modalidades: 1. deuda: dirigida al sector público, préstamos a Estados y al sector privado

Cuadro N.º 1: Blending finance de la UE con la LAIF y CIF
(millones de euros)

Sector	Nombre del proyecto	Costo total	Aporte UE	Destino Aporte UE	Financiador
Apoyo a desarrollo de sector privado local	Eco.Business Fund for Latin America	218	16	CR, PP, AT	KfW
	Programme for Entrepreneurial Development and Promotion of MSME in Central America	54,2	3,8	DI, AT	KfW, BCIE
Agricultura sostenible y desarrollo rural	Modernized Irrigation for Small and Medium Farmers, Ecuador	126,5	8	DI, AT	AECID, BM
Energía	Bolivia-Oruro 50 MW Photovoltaic Grid Connected Power Plant Project	89	11,5	DI, AT	AFD
	Sustainable Electrification and Renewable Energy Programme (PNESER), Nicaragua	308,8	7	DI	BEI, AECID, BCIE, BID
	CDEEE Electricity Distribution Loss Reduction Project, República Dominicana	219,2	9,33	DI	BEI
	Support to improve Sustainability of the Electricity Service, Suriname	42,77	5	DI	BID, AFD
Apoyo al desarrollo urbano	Bridging the Gap: Towards a Sustainable Development of Cities and Regions, Colombia	212	5	AT	AFD, BID
Agua y saneamiento	Water Supply, Sewage, Wastewater Treatment Waterand Wastewater Investment Programme, Regional	200	4	AT	KfW, CAF
	Waterand Sanitation Infrastructure Improvement Programme, Guyana	21,35	10,67	DI	BID
Transporte	Sustainable Transport Networks, Regional	403	3	AT	AFD, CAF
	Rural Roads Program, El Salvador	45,5	4	AT	AECID, BID
	George Price Highway rehabilitation for Belize integration	21,5	5	DI	BID
Multisector	Apoyo a entidades de desarrollo –Credit Facility for Caribbean Development Bank, Regional	33	3	AT	

CR: capital riesgo, PP: primeras pérdidas, AT: asistencia técnica, DI: donación a la inversión

con objeto de inversión productiva, entidades financieras que intermedien con la mipyme, y títulos de deudas de sociedades de propósitos específico (SPE) orientados a la inclusión financiera; 2. capital en la forma de capital y casi capital para el sector privado para inversión productiva, entidades privadas de capital riesgo y SPE que apoyen al tejido económico o mipyme, y 3. garantías.

Los recursos no reembolsables para esta financiación provienen de la Facilidad de Inversiones para América

Latina (LAIF) que están disponibles para Argentina, Bolivia, Brasil, Colombia, Costa Rica, Cuba, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Honduras, México, Nicaragua, Paraguay, Perú y Venezuela. En la Facilidad de Inversiones en el Caribe (CIF) es para favorecer a Antigua y Barbuda, Bahamas, Barbados, Belice, Dominica, República Dominicana, Grenada, Guyana, Haití, Jamaica, San Kitts & Nevis, Santa Lucía, San Vicente y Las Granadinas, Suriname y Trinidad y Tobago.

A efectos de conceder préstamos a proyectos del sector privado para inversión productiva, se consideran aspectos tales como: el compromiso del promotor en la co-financiación; capacidad y experiencia del promotor; viabilidad económica financiera del proyecto, adecuada gestión de los aspectos medioambientales y sociales; contribución al desarrollo de los países receptores, y responsabilidad social corporativa. La financiación es a una sociedad matriz, sociedad proyecto o una sociedad instrumental o interpuesta. La financiación va de €75 mil a €35 millones, con plazos de tres a 10 años, períodos de gracia y apoyo institucional. Financia proyectos de todos los sectores, excepto el inmobiliario.

En cuanto a la financiación con capital de riesgo para entidades privadas, esta debe ser para inversión de impacto realizada en empresas, organizaciones o fondos de inversión con el objetivo de generar impacto social y medioambiental y retorno financiero.

En la inversión con capital de riesgo, también tiene en cuenta diversos criterios: 1. coherencia con las prioridades geográficas y sectoriales de la UE y receptores de la AOD de la OCDE. Exceptúa los sectores incluidos en la lista de la Corporación Financiera Internacional (IFC); 2. ni el fondo ni ninguno de sus vehículos intermedios estén domiciliados en paraísos fiscales, de acuerdo a la legislación española; 3. excluye las inversiones en fondos cuya actividad implique la transferencia a

En cuanto a la financiación con capital de riesgo para entidades privadas, esta debe ser para inversión de impacto realizada en empresas, organizaciones o fondos de inversión con el objetivo de generar impacto social y medioambiental y retorno financiero.



manos privadas de la titularidad pública de servicios sociales básicos, incluyendo agua y saneamiento; 4. experiencia del equipo gestor en vehículos de inversión similar. No más de dos fondos gestionados por el mismo gestor; 5. participación del gestor. Compromiso variable en función del tamaño del fondo y los recursos del gestor. De manera referencial, el 1% sobre el total de los recursos del fondo; 6. duración y salida. Fondos con plazos predeterminados o con plazos de liquidez; 7. impacto en desarrollo; 8. priorización de operaciones que promueven mejoras prácticas sociales, medioambientales y de gobernanza, y 9. el límite máximo de participación es de 20% de los compromisos o del fondo.

En la identificación préstamos a entidades financieras para inclusión financiera / microfinanzas, se considera que estén dirigidos a la concesión de servicios financieros a la mipyme o bien, directamente a través de entidades financieras locales de primer piso, o a través de entidades que actúan en segundo piso; la financiación es en dólares, euros o en cualquier otra moneda admitida a cotización por el Banco Central Europeo; la devolución es a largo plazo y contempla siempre períodos de gracia del capital, no hay límite en el importe de la financiación, esta se ajusta a la solvencia y capacidad de la entidad prestataria; la tasa de interés de los préstamos está alineada al costo de financiación de la entidad y a las

La **financiación** es a una **sociedad matriz**, sociedad proyecto o una sociedad instrumental o interpuesta. La financiación va de **€75 mil a €35 millones**, con plazos de **tres a 10 años**, períodos de gracia y apoyo institucional.



tasas de mercado, pero cumpliendo siempre el porcentaje establecido por el Comité de Ayuda al Desarrollo (CAD) de la OECD; y la financiación reembolsable debe contar con garantías suficientes.

Las entidades financieras elegibles, según tipología, son: 1. privados: entidades formales como bancos *downscaling/upgrading* y entidades financieras no bancarias; semiformales (cooperativas de ahorro y crédito, uniones de crédito, ONG crediticias o especializadas y organizaciones comunitarias de propiedad de los miembros); e informales (entidades como, por ejemplo, casas de empeño, grupos de ahorro de una comunidad, prestamistas, comerciantes, etc.), y 2. públicos: formales (bancos oficiales) y semiformales (programas y proyectos nacionales o internacionales, organizaciones estatales).

Se exige que las entidades financieras objeto de la financiación deben orientar los recursos a la población de bajos recursos, microempresas que carecen de información documental de su actividad y no cuentan con garantías reales.

Se exige que las entidades financieras objeto de la financiación deben orientar los recursos a la población de bajos recursos, microempresas que carecen de información documental de su actividad y no cuentan con garantías reales; pequeñas y medianas empresas (pyme) que tienen una mayor formalidad y educación financiera,

requieren una gama más amplia de productos financieros y, generalmente, garantías reales, y contar con personal que esté muy relacionado con el entorno o realidad de sus clientes.

Proceso y estructuración

Las contribuciones de la UE son para: 1. donaciones: reducción del costo total del proyecto facilitando la financiación de proyectos; 2. capital riesgo: atraer financiación adicional, por ejemplo, cubriendo el tramo de primeras pérdidas; 3. asistencia técnica: mejorar la calidad, eficiencia y sostenibilidad del proyecto (estudios de viabilidad, formación, capacitación, etc.), y 4. garantías: reducción del riesgo político, de crédito, cambiario u otros, dependiendo del proyecto

Cofides, como entidad público-privada con amplia experiencia en financiación de proyectos privados internacionales, acreditada al GCF, puede estructurar proyectos públicos o privados por importe de hasta US\$ 250 millones, con cualquier nivel de riesgo socioambiental.

Los proyectos para acceder a blended finance siguen un proceso que comprende el análisis del proyecto (riesgos financieros, socioambientales, impacto en desarrollo, adicionalidad UE y coherencia con prioridades UE); la estructuración de la operación (co-financiadores); presentación del proyecto a la UE en la Technical Assessment Meeting donde se produce la discusión técnica del proyecto con otras entidades acreditadas; elevación al Board de la UE conformado por los Estados miembros que aprueban la operación; presentación del proyecto a posibles co-financiadores; organización de la licitación, publicidad y adjudicación; formalización, contratación y desembolsos, y seguimiento.

Fondo Verde para el Clima (GCF)

El GCF es una iniciativa de Naciones Unidas para financiar proyectos de mitigación y adaptación al cambio climático en países en desarrollo y emergentes. Financia acciones encaminadas a reducir la emisión de gases de efecto invernadero o a aumentar las capturas de CO₂ (mitigación), y acciones encaminadas a promover la resiliencia tanto

de personas como del entorno natural a los efectos del cambio climático (adaptación). Los compromisos del GCF son de US\$10 210 millones, habiendo desembolsado US\$7 000. Los recursos reembolsables del GCF, a diferencia de los provenientes de la UE, es que también pueden ser concesionales.

El *blended finance* no es para abaratar el costo de la financiación de los proyectos, es para viabilizar proyectos que de otro modo no serían financiados por el mercado financiero.

Cofides, como entidad público-privada con amplia experiencia en financiación de proyectos privados internacionales (más de 950 proyectos por más de €3 000 millones en 90 países), que en los últimos siete años ha financiado unos 35 proyectos de mitigación y adaptación por unos €180 millones (movilización cercana a los €5 500 millones); acreditada al GCF, puede estructurar proyectos públicos o privados por importe de hasta US\$250 millones, con cualquier nivel de riesgo socioambiental.

En ese propósito, admite la presentación de proyectos al GCF y realiza regularmente la convocatoria de proyectos financiables por el GCF invitando a organismos públicos y entidades privadas a presentar proyectos. Para determinar la elegibilidad de los proyectos, Cofides tienen en consideración, criterios excluyentes y criterios de priorización.

- Criterios excluyentes que considera: 1. Criterios económicos. Costo del proyecto: entre US\$10-US\$250 millones, divisa: US\$ o euros, financiación Cofides máximo del 20% del total o US\$30 millones, recursos del GCF máximo 25% del total del proyecto, la donación es máximo el 5% del importe aportado por el GCF, apalancamiento: mínimo 1:3 y modelo financiero; 2. Criterios de alcance. Elegibles países en desarrollo y emergentes, que correspondan a alguna de las ocho áreas de impacto del GCF, que estén alienados con los criterios de inversión del GCF; 3. Otros criterios. Interés local: alineado con las prioridades nacionales, plazo máximo de financiación máximo 10 años, excepcionalmente 15 años.
- Criterios de priorización: 1. económicos. Apalancamiento mínimo 1:3, mínima concesionalidad, la estructura de financiación es una APP, la financiación es en US\$; proyectos localizados en Latinoamérica, Caribe y África subsahariana; y eficiencia de la inversión en mitigación y adaptación al cambio climático; 2. técnicos. Experiencia y presentación de estudios finales.



Ejemplo de *blended finance* de Cofides

Fondo Huruma

Primer proyecto liderado por Cofides a través de la facilidad temática AgriFi. El promotor: GAWA Capital Partners, S. L. Este fondo de inversión de impacto busca mejorar el acceso a financiación en zonas rurales y la oferta financiera a agricultores pequeños o excluidos. El importe total para invertir es de €100 millones, América Latina y el Caribe, África subsahariana y Asia.

La estructura de participaciones del fondo es: sector privado €69 millones, Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID) €20 millones, Cofides €1 millón y la UE €10 millones. La aportación total de la EU es de €18,8 millones, para primeras pérdidas €10, asistencia técnica €8 y auditoría y evaluación €0,8 millones.

En facilidad de asistencia técnica el importe es hasta €9 millones, con el objetivo de proporcionar servicios de consultoría y formación en materias relacionadas con la agricultura, y contribuir a la mejora de las entidades en las que el fondo invierta para ampliar su impacto en la población rural excluida.

1 *Blended finance* o financiación combinada se define como el uso estratégico de financiación al desarrollo y recursos no reembolsables para movilizar capital privado a países en desarrollo para inversiones con impacto en el desarrollo, a fin de lograr los Objetivos de Desarrollo Sostenible adoptados por las Naciones Unidas.



El modelo de Innovación de Findeter

En un escenario de permanentes transformaciones en distintos campos que involucran a las instituciones financieras, Findeter, de Colombia, apunta a la innovación y la gestión del conocimiento como elementos centrales del modelo con que responde a los desafíos que se le presentan como banco de desarrollo.

En los últimos años, en la Financiera del Desarrollo (Findeter), de Colombia, han surgido diferentes iniciativas innovadoras a través de la gestión de sus líderes. Este interés constante generó la necesidad de crear una estructura institucional formal de apoyo y desarrollo de la innovación, que promueva objetivos más amplios y ambiciosos. Así, surge el Centro de Innovación y Conocimiento (CIC), específicamente, el diseño e implementación del modelo de innovación, que permite superar el ámbito de actuación diario para que la entidad acelere su propio desarrollo y genere valor de forma sistemática.

En definitiva, es poner en marcha la creación de un espacio y un ecosistema abierto y colaborativo que promueva, de manera transversal, la gestión del conocimiento e innovación, como estrategias de fortalecimiento

institucional y elementos esenciales para la competitividad, el desarrollo y la creación de valor organizacional y social.

El modelo de innovación

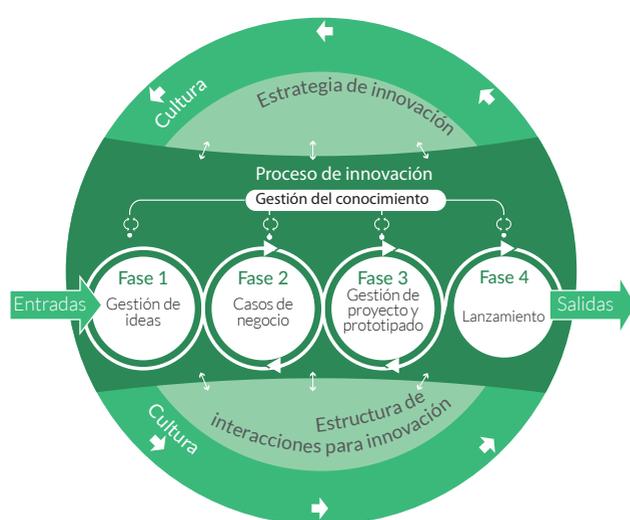
El modelo incluye no solo la creación del CIC, sino el desarrollo de dos líneas de trabajo y los modelos específicos de gestión de la innovación y del conocimiento. Además, Findeter se convierte en la primera entidad pública de orden nacional del Ministerio de Hacienda de Colombia, que apuesta por la formalización de estos procesos claves para la creación de valor de manera continua.

Con el diseño e implementación del modelo de innovación, la Financiera genera un nuevo instrumento de gestión que aporta valor al cumplimiento de su misión y al modelo de negocio con una perspectiva integradora, de modo que los

Objetivos del modelo

1. Formalizar y abordar, de manera sistemática, el proceso de innovación en la entidad.
2. Ordenar y dirigir los recursos de la organización, a fin de aumentar la creación de valor.
3. Generar nuevos conocimientos e ideas que permitan desarrollar productos, procesos y servicios o mejorar los ya existentes, y transferir ese conocimiento a todas las áreas de la organización.
4. Diseñar un instrumento directivo de primera magnitud, capaz de contribuir sustancialmente al éxito y al desarrollo de la financiera.
5. Ser el medio por el cual los colaboradores puedan apropiarse, culturalmente, el proceso y aportar ideas a la innovación y promover el «hacer las cosas de manera diferente».

Figura N.º 1: Componentes del modelo de innovación de Findeter.



productos y servicios que se presten se legitimen en contacto con la ciudadanía.

El modelo de innovación co-creado es la representación del funcionamiento de la innovación en la entidad; muestra los componentes de la innovación y la forma en que se interrelacionan; es un modelo dinámico, interdependiente, evolutivo y adaptable a la cultura organizacional. (Figura N.º 1)

La estrategia y la estructura de interacciones para la innovación (las personas) acompañan el proceso de innovación en todo momento, siendo estas relaciones enmarcadas por la cultura de la innovación, creando un entorno propicio para la exploración y proposición de soluciones novedosas.

Las entradas del modelo de innovación de Findeter se definieron en dos grupos: 1. Todas aquellas necesidades u oportunidades detectadas por los equipos de trabajo, que respondan al desarrollo de sus funciones y la mejora de sus procesos internos, y 2. Todas aquellas necesidades u

oportunidades detectadas por los equipos de trabajo, que respondan a la generación de valor de los *stakeholders*.

El proceso de innovación comienza una vez recogidas las expectativas o necesidades del cliente, el mercado o el entorno de la organización. En el caso específico de Findeter, se tienen en cuenta las necesidades y oportunidades relacionadas con los grupos de interés, como son las alcaldías, gobernaciones, banca nacional, banca de desarrollo y banca internacional y multilateral.

Componentes del modelo

1. La estrategia

Uno de los propósitos de crear e implementar el modelo de innovación es sistematizar la innovación y hacerla parte de su cultura. Ello, porque está frente a un entorno cambiante que ofrece oportunidades de desarrollo en las regiones, y requiere contar con un proceso sistemático y participativo de transformación.

La visión es aplicar la innovación como el elemento diferencial para lograr la transformación de las regiones en territorios sostenibles, y ser referente de innovación pública en el país.

Los objetivos son: simplificar los procesos para mejorar la eficiencia de la entidad; empoderar a los colaboradores de la entidad para identificar oportunidades, potenciar su creatividad, gestionar iniciativas y experimentar, y descubrir las oportunidades del mercado y responder a ellas con soluciones novedosas.

Findeter se convierte en la primera entidad pública de orden nacional del Ministerio de Hacienda de Colombia, que apuesta por la formalización de estos procesos clave para la creación de valor de manera continua.



Los focos de innovación son los procesos, tecnologías, productos y/o servicios, canales de comunicación y experiencias

2. Recursos

Recursos económicos: en la definición del presupuesto de innovación se tienen en cuenta rubros como: búsqueda de oportunidades y apoyo al desarrollo de productos y servicios, generación de ideas, capacitación y fortalecimiento de la cultura, herramientas para apoyar la innovación, proyectos de innovación, estructura para apoyar la innovación, participación en eventos, publicaciones, sistema de incentivos y reconocimientos y alianzas.

Infraestructura: está diseñada para facilitar la generación de nuevas ideas, procesos de creatividad, co-creación y prototipado de soluciones. Se considera espacio físico, equipamiento y herramientas tecnológicas, que permite gestionar los casos de negocio aprobados y no aprobados, y los proyectos de innovación realizados bajo metodología PMI (Project Management Institute), así como el seguimiento a los prototipos.

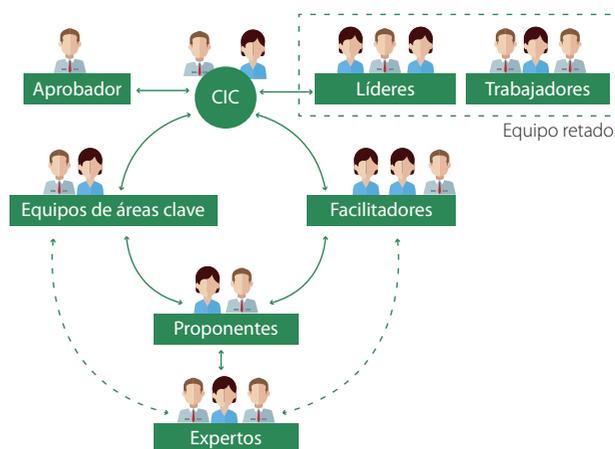
Conocimiento: estos recursos están relacionados con todas las metodologías y herramientas de innovación necesarias para apoyar y acompañar el proceso y la gestión de la innovación, así como el conocimiento tácito de los trabajadores de Findeter requerido para poner en marcha proyectos innovadores. Cada una de las herramientas cuenta con un manual de uso para que, sin importar quién las tenga, pueda ejecutarlas.

Las herramientas y formatos que contempla la ejecución del proceso de innovación en el modelo son: detección de oportunidades de innovación, priorización de oportunidades detectadas, priorización de oportunidades de innovación, estructuración y lanzamiento de retos de innovación,

Tabla N.º 1: Propuesta de distribución del recurso tiempo, por rol de los actores de innovación

Actor	Tiempo de dedicación a la innovación recomendado
Centro de Innovación y Conocimiento (CIC)	100%
Equipo de procesos complementarios	15%
Retadores	12%
Directivos	6%
Proponentes	10% (etapas iniciales de ideación). Entre 25% y 100% (etapa de ejecución del proyecto- depende del alcance del proyecto)
Facilitadores	25%
Expertos	10%
Aprobador	3%

Figura N.º 2: Estructura de interacciones de los actores de innovación.



criterios de captación de la idea, evaluación y priorización de las ideas, criterios de selección de casos de negocio, concepto de prototipo, aprobación de prototipos, gestión del conocimiento, comunicación de resultados y seguimiento a la satisfacción del cliente con la solución innovadora.

Tiempo: para que el día a día no se conviertan en el primer inhibidor de la innovación, se establece en el modelo que cada uno de los actores destine un porcentaje de su tiempo a la gestión de la innovación.

Equipos de trabajo y estructura de interacciones para la innovación

La estructura relacional y de interacciones de equipos de trabajo o socios estratégicos corresponde, en este modelo, a quienes son los encargados de promover, facilitar y hacer la innovación en la entidad.

Centro de Innovación y Conocimiento (CIC): es el equipo promotor y catalizador de los procesos de innovación. Coordina y apoya todas las actividades direccionadas a identificar oportunidades y potenciar las capacidades de innovación de toda la organización.

Aprobador: presidente, secretario de Findeter y/o vicepresidentes, para seleccionar los casos de negocio que se convertirán en proyectos de innovación. Este actor también está encargado de definir la estrategia y los focos de innovación.

Equipo retador: conformado por el vicepresidente, jefes o directores delegados, y su equipo de trabajo; son los encargados de detectar necesidades u oportunidades de innovación, en el mejoramiento de sus procesos o para los stakeholders de la organización.

Equipo de áreas clave: compuesto por representantes de las áreas CIC, comunicaciones, calidad, PMO, TI y planeación que acompañarán el proceso de innovación en las diferentes etapas, desde sus respectivas gestiones.

Equipo de facilitadores/héroes de innovación: son los encargados de acompañar a los proponentes, en coordinación con el CIC, durante el proceso de innovación.

Proponentes: trabajador o equipo de trabajadores que proponen una solución al reto presentado por los retadores y que están encargados de gestionar sus ideas hasta el lanzamiento de la solución como producto, servicio o proceso innovador.

Expertos: trabajador o equipo de trabajadores con experiencia y conocimientos especializados que aportan al proceso de innovación desde sus áreas de conocimiento, en sus diferentes etapas. Los expertos también pueden ser externos a la organización; por ejemplo, consultores.

3. El proceso de innovación

La metodología que soporta este proceso de innovación es la desarrollada por Robert Cooper: Stage-Gate, que es un proceso de negocio para crear valor y gestionar el riesgo de innovación, diseñado para que una organización transforme de forma rápida y rentable, sus mejores nuevas ideas en productos y servicios exitosos. El proceso de innovación consta de cuatro fases, con 12 actividades diferentes y tres puertas o «instancias de control», que son los momentos de validación o aprobación. Findeter buscó que el proceso sea participativo.

Figura N.º 3: Etapas del proceso de innovación.

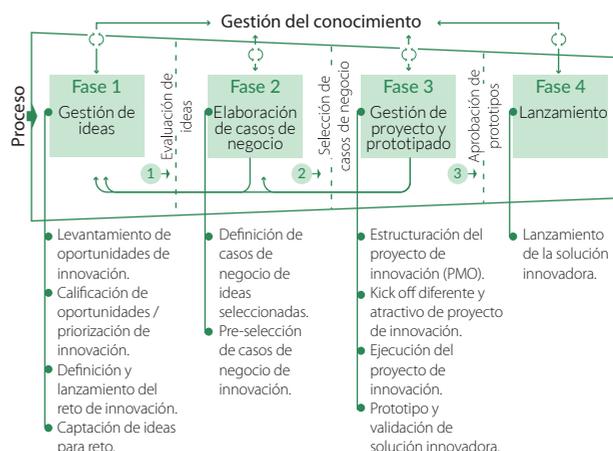


Tabla N.º 2: Indicadores de innovación del modelo Findeter

Métricas del proceso

Tipo métrica	Indicador
Métricas de entrada	# oportunidades o necesidades identificadas
	# retos priorizados / # retos presentados
	# retos lanzados / # retos estructurados
	# ideas propuestas por reto
Métricas del proceso	# ideas por áreas para solucionar retos
	Tiempo promedio de evaluación de ideas (desde la presentación hasta la aprobación para implementación)
	# ideas seleccionadas por reto / # ideas propuestas por reto
	# casos de negocio por reto
	# casos de negocios seleccionados
	# casos aprobados / # casos seleccionados
Métricas de salida	# Project Charter en PMO / # casos de negocio aprobados
	# prototipos (piloto) aprobados / # prototipos (piloto) realizados
	# lanzamientos de innovación / # proyectos de innovación realizados
	# proyectos de innovación documentados / # proyectos innovación en ejecución
	# casos de éxito en innovación
	# lecciones aprendidas

Etapas del proceso

Fase 1. Gestión de ideas: va desde el levantamiento de oportunidades, necesidades o problemáticas de los procesos o del mercado, calificación de oportunidades/priorización, definición y lanzamiento del reto, hasta la captación de ideas.

Fase 2. Elaboración de los casos de negocio: las ideas seleccionadas se convierten en casos de negocio que pasan a un filtro para posteriormente ser convertidas en proyectos.

Fase 3. Gestión de proyectos y prototipado: los casos de negocio se convierten en proyectos que están planeados bajo la metodología de PMO (project management office), se realiza un *kick-off* diferente y atractivo, y todos los proyectos deben pasar por una fase de pilotaje o prototipado.

Fase 4. Lanzamiento: los casos de negocio se convierten en proyectos que están planeados bajo la metodología de PMO, se realiza un *kick-off*.

Fase transversal: gestión del conocimiento: representa una fase transversal que debe llevarse a cabo durante todo el proceso, al consignar las oportunidades, los retos, las ideas recopiladas, las lecciones aprendidas y las evidencias del proyecto.

4. Cultura e innovación

En la cultura de innovación de Findeter, todos los colaboradores se perciben como personas creativas y con actitudes que demuestran habilidades para innovar. Con la implementación del modelo de innovación, Findeter necesitó desarrollar mecanismos que permitieran, de forma sistemática, fomentar y afianzar la cultura innovadora. En Findeter se venía midiendo el valor de la innovación en el estudio anual Organizational Culture Compass, y es objetivo de todo el modelo de innovación cerrar las brechas detectadas.

Para cerrar las brechas, el CIC con el equipo de innovación trabajan la cultura innovadora en tres líneas: plan de apropiación del ADN innovador, plan de formación para

desarrollar competencias y el sistema de incentivos y reconocimientos.

Resultados

Resultados del proyecto: i) Diagnóstico del nivel de madurez de innovación al 100% de la entidad; ii) Modelo de innovación diseñado; iii) Kit de innovación de Findeter que incluye: Manual de innovación de Findeter, Manual de herramientas de innovación de Findeter y 16 técnicas y herramientas, y iv) Plan del fortalecimiento de la cultura organizacional en innovación.

Resultados de la implementación del modelo: i) Tres proyectos piloto ejecutados; ii) 29 héroes de innovación formados en la entidad; iii) 36 horas de formación en técnicas de innovación a héroes; iv) 100 colaboradores formados en conceptos y técnicas de innovación, y v) una campaña de sensibilización y difusión del modelo de innovación.

Conclusiones

- La co-creación e implementación del modelo de innovación de Findeter ha permitido formalizar y hacer visible, para toda la organización, un proceso que se venía dando de manera natural y aislada.
- La implementación del modelo de innovación y su respectiva formalización se convierten en acciones estratégicas clave para la sistematización de la innovación e inmersión en la cultura organizacional.
- La sistematización de la innovación debe diferenciarse de otros modelos de gestión enfocados a la eficiencia organizacional; sin embargo, hay que tener en cuenta que estos modelos deben convivir y complementarse.
- Se cuenta con un equipo de trabajo que lidera la innovación (CIC) al interior de la organización y este vela por que el modelo de innovación sea dinámico y apropiado por los trabajadores, siendo su principal reto la motivación de los trabajadores.
- La creación del equipo de facilitadores «#Héroes de Innovación» ha permitido permear de forma rápida, la aceptación e implementación del modelo de innovación.
- El desarrollo de los tres proyectos piloto iniciales de innovación permitieron validar la funcionalidad del modelo y poner a prueba las técnicas y metodologías apropiadas para la innovación, generando soluciones novedosas.
- Findeter, con la implementación del modelo de innovación, ha cerrado las brechas culturales en referencia al valor de la innovación.

Tabla N.º 3: Cultura actual y requerida de innovación del modelo Findeter

Atributo limitante	Atributo positivo	Actual	Requerida	Brecha
Existe rigidez y deseo de mantener las cosas como están.	Existe flexibilidad y capacidad de adaptación.	2,35	3,24	-0,89
Se obedecen y acatan las órdenes.	Por medio del debate maduro y abierto se estimula la generación de nuevas ideas.	1,91	2,72	-0,91
Se busca la seguridad.	Se asumen riesgos calculados.	1,95	2,85	-0,90
Se trabaja con base en las suposiciones y lo conocido.	Se desafían suposiciones y se cuestiona la realidad actual.	2,07	2,33	0,26
Las ideas que se presentan son una continuación del pasado.	Se incentiva el aporte de ideas novedosas y creativas.	2,36	3,37	-1,01
Las decisiones se basan en teorías conocidas y se evita la experimentación.	Se promueve la experimentación y la búsqueda de nuevas opciones.	2,15	3,24	1,09
Las iniciativas y los nuevos proyectos vienen de unos pocos.	Se promueve la iniciativa y proyectos en todos los niveles.	2,10	3,11	-1,01
Se castigan los errores y se busca a los culpables.	Se reflexiona sobre proyectos pasados y se aprende de los errores.	2,16	2,98	-0,82



Energía baja en carbono

En el marco del V Diálogo Regional sobre Finanzas Clima, organizado por Euroclima+, a través de su componente Gobernanza Climática (implementado por Cepal, Fiiapp, GIZ, ONU Medio Ambiente) y el Gobierno de Costa Rica, se realizó el taller «El papel de la Banca de Desarrollo en la implementación del Acuerdo de París: opciones de financiamiento para la movilidad urbana baja en emisiones», del 19 al 21 de marzo.

Tres fueron los grandes temas en discusión: 1. El cambio climático como riesgo financiero sistémico: ¿cómo evaluar, cuantificar y gestionar los riesgos financieros asociados al cambio climático? A efectos de hacer un análisis de los avances y procesos que se están desarrollando para gestionar los riesgos de transición y los riesgos físicos asociados al cambio climático; 2. La Banca de Desarrollo en América Latina: prácticas e instrumentos financieros para promover la descarbonización de la movilidad urbana. Se discutieron los instrumentos financieros y las principales prácticas que promueve el sector en el campo de la movilidad urbana baja en emisiones; y 3. ¿Cómo potenciar la descarbonización de

los modos de transporte y fomentar una movilidad urbana sostenible? Se hizo una revisión de los marcos regulatorios y normativos y los factores habilitantes para la promoción de una movilidad urbana baja en emisiones, con especial foco en tres aspectos clave interrelacionados: tecnología, modelo de negocios y criterios de adquisición y operación de los sistemas de transporte.

Alejandro Miranda Velázquez, de la CAF, en representación del International Development Finance Club (IDFC), grupo conformado por 24 bancos nacionales y regionales de desarrollo de todo el mundo, la mayoría activa en los mercados emergentes, comentó los resultados del Green

Mapping Finance Report de los miembros del IDFC que representan US\$4 billones en activos y compromisos anuales superiores a US\$850000 millones, incluyendo US\$220000 millones de financiamiento verde (incremento de 27% respecto al 2016). De este monto, US\$196000 millones en financiamiento climático, que lo convierte en el mayor proveedor de recursos para el desarrollo y financiamiento climático a nivel mundial. En energía renovable y mitigación de gases de efecto invernadero, US\$184000 millones, adaptación US\$10000 millones y mitigación y adaptación a la vez, US\$2220 millones.

Jessica Cieza, de la Corporación Financiera de Desarrollo (Cofide), Perú, mencionó que el banco consolidó su liderazgo en el financiamiento para el cambio de la matriz energética, a través del programa Cofigas y del sistema Infogas, destacando el crecimiento exponencial de vehículos convertidos a GNV.

João Carlos Ferraz, consultor de Cepal, ex director del BNDES, en la presentación de los resultados preliminares del estudio sobre los «Desafíos del financiamiento sostenible: la experiencia reciente del BNDES y algunas implicaciones», comentó que los desembolsos del banco para movilidad urbana entre el 2015 y 2017 bajaron de 9500 millones de reales a 1500, y su participación en el total de desembolsos de la institución, del 6 a 1%. Como conclusiones parciales, refirió que cuando las políticas estuvieron activas el banco fue actor relevante en implementarlas; que enfrenta riesgos más frecuentes en los proyectos de sistemas de transporte público colectivos; que el banco utilizó condiciones de financiamiento específicas para cada caso; implementó mitigadores de riesgo con base en el conocimiento acumulado y en la innovación de instrumentos financieros, y se ha orientado hacia políticas de desarrollo productivo. Por otro lado, indicó que se precisa hacer un mayor análisis en los elementos determinantes de la naturaleza cíclica de estas inversiones; los factores que afectan la continuidad y demanda de emprendimientos, así como la perspectiva de escalar los proyectos y reproducir las iniciativas y en qué medida y extensión el BNDES anticipó, siguió o quedó retrasado en implementar acciones dirigidas a la sostenibilidad.

Yanina Aguilar, de la aseguradora Swiss Re, señaló que las pérdidas no aseguradas a causa de desastres son una carga creciente para los gobiernos. Los eventos de la naturaleza podrían costar 20% del PIB mundial, y que, combinando estrategias de prevención, mitigación y transferencia de riesgos, el 65% de ellos pueden ser evitados. La brecha de protección de daños en el período 2007-2016 fue de US\$1,8 billones y en el 2017, de US\$338000 millones, el 60% no estaba asegurado. Esto no significa que nadie lo paga, lo paga la población con más impuestos y los gobiernos a través de la reasignación del gasto para rehabilitar o reconstruir lo dañado.

Jessica Cieza, de la Corporación Financiera de Desarrollo (Cofide), Perú, mencionó que el banco consolidó su liderazgo en el financiamiento para el cambio de la matriz energética, a través del programa Cofigas y del sistema Infogas, destacando el crecimiento exponencial de vehículos convertidos a GNV. Como resultados, se tienen: en la conversión de GNV vehicular 2663470 toneladas de CO₂ evitadas en la atmósfera; 4000 soles (unos US\$1212) ahorrados por usuario, anualmente; 273793 vehículos convertidos a finales de 2018, y 958275 familias beneficiadas. En transporte público y urbano, 1046528 toneladas de CO₂ evitadas/año; 1360000 personas transportadas/día, equivalente a las emisiones de GEI producidas por la flota vehicular limeña por 39 días y las emisiones de GEI generadas por el recorrido de 450 millones de vehículos en una de las avenidas principales de Lima, la capital del Perú.

Fabiola Gómez, directora adjunta de la oficina de representación en México del KfW, de Alemania, destacó que el banco cuenta con dos tipos de fondos para el financiamiento: fondos presupuestarios del Gobierno alemán y fondos del KfW. Con los primeros otorgan financiamiento concesional (subvención de intereses) en calidad de recursos no reembolsables y préstamos a condiciones muy favorables; con la segunda fuente de fondos otorgan préstamos de fomento a condiciones de mercado y con un mix de ambos préstamos de desarrollo en condiciones favorables. Los financiamientos deben enmarcarse dentro del área programática «fortalecer el vínculo entre transporte sostenible y uso de suelo» que comprende: sistema de transporte urbano: tren ligero/tranvías, metro, teleférico; renovación de flota (transporte público y de carga); transporte no motorizado; espacios urbanos y calles completas, y desarrollo orientado al

transporte y ciudades e infraestructura más resiliente al cambio climático.

Esteban Bermúdez, de la ONU Medio Ambiente, mostró un panorama de los avances de la movilidad eléctrica en Latinoamérica y el Caribe. Refirió que el crecimiento en el despliegue de la movilidad eléctrica ha sido exponencial. Al tercer trimestre de 2018 se alcanza el récord de cuatro millones de vehículos eléctricos a nivel global (cifra que no considera más de 420000 buses eléctricos en circulación). Colombia y México tienen el mayor número de eléctricos enchufables, México cuenta con la mayor red de centros de carga, habiendo instalado en septiembre de 2018 más de 2000 centros de carga (~800 carga pública). México, Uruguay y Brasil cuentan con corredores eléctricos; Barbados tiene más «electrolíneas» que gasolineras, varias ciudades están probando buses eléctricos articulados y otras ciudades experimentan con e-buses más pequeños; Chile lidera la introducción de buses eléctricos, varias ciudades ya cuentan con flotas de taxis eléctricos (Bogotá, Colombia; Montevideo, Uruguay; Ciudad de México, México, y Loja, Ecuador).

Entre los principales aspectos, destacó que: 1. el volumen de flotas de vehículos eléctricos todavía es pequeña; 2. Colombia y México cuentan con la mayor flota de vehículos eléctricos enchufables; 3. la oferta de vehículos eléctricos es limitada; 4. la infraestructura de recarga está siendo

La ONU Medio Ambiente mostró un panorama de los avances de la movilidad eléctrica en Latinoamérica y el Caribe. Refirió que el crecimiento en el despliegue de la movilidad eléctrica ha sido exponencial.

desplegada; 5. las empresas eléctricas lideran con el ejemplo invirtiendo en pilotos para taxis y buses eléctricos y recarga pública motivados por la desaceleración en la demanda eléctrica; 6. los incentivos temporales y estrategias son claves: la mayoría de los países brindan incentivos fiscales y no fiscales, los países más avanzados están desarrollando o ya tienen listas sus estrategias; 7. transporte público como un dinamizador para el escalamiento comercial: las ciudades están evaluando buses y taxis eléctricos a través de proyectos piloto, Chile aspira a tener la segunda flota de buses eléctricos más grande en el mundo; y 8. potencial para la producción de vehículos y reservas de recursos: Argentina, Brasil y México son protagonistas en la industria automovilística; y Argentina, Bolivia, Chile y Perú tienen las mayores reservas de litio. Chile también tiene cobre.

Marco Priego, del World Resources Institute, de México, comentó sobre el modelo de transporte y la experiencia del Programa Federal de Apoyo al Transporte Masivo

Resumen de incentivos para la movilidad eléctrica

Categoría	Instrumento	Argentina	Brasil	Chile	Colombia	Costa Rica	Ecuador	México	Panamá
Incentivos de compra	Impuesto al valor agregado				XX	X	X		
	Impuesto a la importación	XX	X		X	X		X	
	Otros	X	XX			X	X	XX	XX
Incentivos de uso y circulación	Impuesto de propiedad/circulación					X		XX	
	Excepción de peajes, parqueos, etc.				X	X		XX	
	Otros					X		XX	
Otros instrumentos de promoción	Excepción de «pico y placa» (restricción vehicular)				X	X			
	Tarifas eléctricas diferenciadas						X	X	
	Estrategia nacional de movilidad eléctrica	XX		X	XX	XX		X	XX
	Ley integral de movilidad eléctrica			X		X			

X: Incentivo completo para vehículos eléctricos / instrumento aprobado en marcha.

XX: Incentivo parcial para vehículos eléctricos / instrumento en fase de diseño.



(Protram). Empezó comentando que el sistema de transporte en México se caracteriza por la ineficiencia, falta de confiabilidad, sobrepasa el número de pasajeros, mala utilización de los recursos, atención a intereses políticos y presiones indebidas, exceso de mano de obra y altos costos de operación. Respecto al rol del Gobierno, mencionó que la mala forma de gerenciar las empresas estatales de transporte público urbano causó un sistema basado en permisos a cooperativas/hombre-bus a cargo de operadores privados; pérdida de la autoridad; pérdida de la capacidad de planeación; pérdida en la capacidad de operación-falta de mantenimiento, dificultad en planear la expansión del sistema y baja calidad del servicio. Esto llevó a la reducción de la función pública en la operación de los sistemas de transporte y delegación de estas funciones a la iniciativa privada. Rol de los operadores: 1. hombre-camión: operación individual, recaudo de pasajes diarios y competencia entre unidades para ganar pasajeros, 2. empresas de transporte o afiliadora: cuota por afiliación, renta fija por operar e ingresos determinados por el número de pasajeros; 3. cooperativas: congregan a trabajadores o propietarios asociados, exención del pago de impuestos, flexibilidad en compras de equipamiento y facilidades para la conformación y permanencia en el sector. En consecuencia, se tuvo una baja calidad del servicio, condiciones precarias para los choferes y falta de renovación periódica de flota.

Los efectos de este modelo fueron: 1. se generó desconfianza mutua entre instituciones de gobierno y operadores del transporte; largas y estresantes jornadas laborales en vehículos y espacios sujetos a ningún tipo de regulación; 2. el gobierno no establece la regulación

necesaria que garantice el servicio requerido en todas las zonas de la ciudad, que responda a una política pública de movilidad, lo que lleva a un análisis intuitivo de la demanda a falta de una política pública clara de movilidad que genera congestión en corredores de alta demanda y que áreas de baja rentabilidad queden desatendidas, y 3. la inexistencia de reglas de operación y estándares de servicio al usuario, sumada a la poca claridad de las políticas tarifarias, se traduce en una flota que, generalmente, recibe poco mantenimiento, siendo muy lento su proceso de renovación.

Finalmente, refirió que: 1. todos los niveles de gobierno pueden/deben tener un rol en el transporte urbano, dado que la calidad de las ciudades y las externalidades generadas por un transporte pobre tienen impactos en la economía y el bienestar nacional; 2. los recursos federales son una oportunidad de apalancamiento de políticas, para lo cual la transferencia de recursos no debe hacerse con base en proyectos, sino en un contexto de proyectos que apalanca políticas y reformas; 3. algunas de las políticas incluyen la competitividad de las ciudades, la seguridad vial, la disminución de la contaminación y la calidad de vida de los ciudadanos, por lo que hay aquí un rol claro para la participación del Gobierno nacional en transporte urbano, y 4. programas de mayor trayectoria buscan ir un paso más allá y utilizar recursos federales para facilitar la coordinación institucional y la gobernabilidad metropolitana.

Jorge Suárez, de la empresa Engie, comentó sobre el potencial de la electromovilidad para el transporte público en América Latina. Engie es la empresa de energía más grande del mundo, primera generadora independiente de electricidad en el mundo y lideresa en servicios de eficiencia energética con 115 300 MW de capacidad de generación eléctrica instaladas, 152 900 empleados en el mundo y presente en 70 países. Cuenta con amplia experiencia como integradora de soluciones para ciudades que han permitido la reducción del 30% del consumo de municipios y ciudades; contar con 55 000 puntos de recarga para vehículos eléctricos y a CNG 228 redes de calefacción y refrigeración en 13 países; la gestión de 1,2 millones de puntos de iluminación pública, 120 redes de transporte público equipadas con sus sistemas y más de 600 ciudades operando sus sistemas de seguridad.

Engie trabaja con las empresas operadoras de transporte, organizaciones y gobiernos en su transición a vehículos

eléctricos, con: 1. asesoría: evaluando sus desafíos de transporte y su factibilidad para electrificación y asesorando sobre las opciones de vehículos electrificados y equipos de recarga más adecuados para su operación; 2. infraestructura y electricidad, suministrando equipos de recarga inteligente para sus necesidades y optimizando el consumo y costo eléctrico a través de recarga inteligente, gestión de carga, inteligencia tarifaria y suministro de energía a través de sus unidades especializadas; 3. negocio: desarrollando, en conjunto con el cliente, el modelo de negocio más adecuado y en sinergia con instituciones financieras, apoya la estructuración y financiamiento de proyectos de electromovilidad y ofrece contratos y leasing de baterías a segmentos específicos, y 4. tecnología: en sinergia con áreas de Engie y socios externos, soportan la operación vehicular a través de soluciones IoT, telemática y sistemas de pago.

Un enfoque en movilidad permite alcanzar metas de sustentabilidad energética, calidad del aire y cambio climático de las ciudades. En ese propósito, los proyectos de electromovilidad involucran importantes inversiones iniciales y nuevos riesgos, baterías e infraestructura a cambio de óptima eficiencia energética, menor costo energético y menor impacto ambiental. Mientras las organizaciones se enfocan en movilizar su negocio, Engie actúa como inversionista, integradora y desarrolladora, suministra energía, facilita el contrato de baterías y realiza la inversión y gestión de infraestructura de carga.

Un ejemplo de lo que hace Engie es el proyecto de electromovilidad en Transantiago, que tiene como meta que el 100% de la flota de autobuses debe ser eléctrica para 2040. En este caso, el reemplazo de operadores condicionado a introducción de autobuses eléctricos les

abrió la posibilidad de participación. Allí, la cooperación entre diversos actores hace posible el esquema, se ha dado una combinación de expertise eléctrico y solución financiera de Engie, importante para mitigar riesgos percibidos.

En términos generales, el alcance de Engie, en este proyecto, es un leasing financiero de 100 autobuses y 37 estaciones de recarga, los primeros de su tipo en la región, con suministro de energía limpia en mercado mayorista y mantenimiento de sistema de carga. En este proyecto, Engie invirtió su propio capital y el due diligence de OEM¹ e inspección de producción está a cargo de Engie. La duración es de 12 años, los clientes son los operadores del sistema de transporte público y la empresa Buses Vule. La responsabilidad de las empresas operadoras es la operación, aseguramiento y mantenimiento.

Por último, se señaló que para impulsar la electromovilidad, los gobiernos deben diseñar una estrategia, tener voluntad política y proyectos que considere zonas el objetivo de cero emisiones; actualización de normas de licitación y concesiones; establecer estándares de interoperabilidad de estaciones de carga; revisar las tarifas eléctricas para proyectos de electromovilidad; crear nuevos modelos de negocio, y establecer una regulación a favor de B2U (vehículos de servicio de transporte) que mitiguen el riesgo mercado.

1 OEM (por sus siglas en inglés, Original Equipment Manufacturer) se refiere al fabricante de equipo original. De aquí viene el concepto de contratos OEM, esto es, los acuerdos entre la empresa que va a comercializar el producto bajo su marca, con la empresa que lo fabrica.

Euroclima+



Es un programa financiado por la Unión Europea que ofrece servicios especializados orientados a apoyar la implementación de los compromisos del Acuerdo de París, en el ámbito de la gobernanza climática, del financiamiento y de la asistencia técnica para la ejecución de proyectos con los países latinoamericanos en: 1. bosques, biodiversidad y ecosistemas; 2. eficiencia energética; 3. gestión del agua con una perspectiva de resiliencia urbana; 4. gestión y reducción del riesgo de desastres; 5. movilidad urbana, y 6. producción resiliente de alimentos.



Impulso automotriz en México

Bancomext opera un programa que incide en la mejora de calidad de la cadena de producción automotriz, uno de los sectores que más divisas genera para el país. El programa se basa en el otorgamiento de garantías y se inscribe en la estrategia nacional de apoyo al sector automotriz. Como resultado de su éxito, su vigencia se amplió en dos oportunidades y ahora es indefinida.

El sector automotriz y de autopartes es una de las principales actividades generadora de divisas en México, que ocupa el séptimo lugar como productor de vehículos a nivel mundial y el cuarto lugar de exportaciones en el ranking mundial de esta industria, que contribuye con aproximadamente el 18% del PIB manufacturero. En 2018, las marcas establecidas en el país produjeron un total de 3908,13 vehículos, una caída de 0,61%, comparado con el 2017.

Las exportaciones registraron, durante ese año, un total de 3449201 unidades, lo que representó un crecimiento

de 61% con el año previo. Los principales destinos de las exportaciones fueron Estados Unidos y Canadá, con el 84% del total exportado.

El sector automotriz es generador de unos 900 mil empleos y contribuye a la inversión extranjera directa (IED). Además, importantes ensambladoras han ampliado sus líneas de producción en México, y los pronósticos señalan que para el 2019 se alcanzará una producción de 4 millones de unidades, fijándose para el 2020 alcanzar 5 millones de autos producidos en la República mexicana.

Evolución de la producción y exportación de automóviles
(millones de unidades)



Fuente: Asociación Mexicana de la Industria Automotriz

Nace el programa

Desde octubre de 2014, el programa instrumentado por el Banco Nacional de Comercio Exterior, S. N. C. (Bancomext), denominado «Esquema de Desarrollo de Pymes Proveedoras del Sector Automotriz (Proauto)», tiene como objetivo apoyar el desarrollo de una cadena de valor competitiva en cuanto a niveles de producción y calidad de los bienes producidos, indispensable para incrementar el contenido nacional de las exportaciones del sector.

El desarrollo de este programa se inscribe en la estrategia integral del Gobierno federal en apoyo al sector automotriz y con la finalidad de apoyar el desarrollo de las pymex pertenecientes a la cadena global de exportación; por ello, en diciembre de 2014 Bancomext se dio a la tarea de crear un producto sectorial con la participación de entidades gubernamentales, como la Secretaría de Economía (SE), el Instituto Nacional del Emprendedor (Inadem), asociaciones e instituciones como la Asociación Mexicana de la Industria Automotriz (AMIA), la Industria Nacional de Autopartes (INA) y los clústeres automotrices de los estados de Nuevo León, Guanajuato, Estado de México, Chihuahua y Querétaro, el denominado Esquema de Desarrollo de Pymes Proveedoras del Sector Automotriz (Proauto).

¿De qué se trata?

El programa se opera en segundo piso a través del sistema de garantías nacionales, en las modalidades de garantía automática y garantía selectiva ágil, al amparo de la cuales

se garantizan a la banca comercial los créditos que estos otorgan a pequeñas y medianas empresas del sector.

Con el desarrollo de este producto se creó un portafolio específico dedicado a apoyar a las empresas pertenecientes a este sector, y que requieren impulsar su crecimiento. Con un monto delimitado a 2 500 millones de pesos (unos US\$ 135 millones), con aportación de 200 millones de pesos (unos US\$ 10,9 millones) efectuados por el Instituto Nacional del Emprendedor (Inadem), organismo dependiente de la Secretaría de Economía, potenciando 12,5 veces el crédito a otorgarse.

Este incorpora no solo la participación de empresas proveedoras de las grandes armadoras automotrices en grados Tier I, II y III¹, sino también la participación de la banca comercial mexicana (intermediarios financieros [IF]), siendo ellos quienes llevan el proceso de crédito de una empresa hasta su autorización. Bancomext participa garantizando el crédito otorgado por el IF. De esta forma, logra no solo actuar en segundo piso con los IF, sino que también apoya a las pymes del país fomentando su productividad y competitividad, ofreciéndoles un producto provisto de financiamiento en condiciones preferenciales.

El desarrollo de este programa se inscribe en la estrategia integral del Gobierno federal en apoyo al sector automotriz y con la finalidad de apoyar el desarrollo de las pymex pertenecientes a la cadena global de exportación

A través del otorgamiento de garantías a la banca comercial, fomenta el otorgamiento de crédito a los proveedores del sector automotriz en condiciones competitivas, con plazos adecuados y tasas de interés adecuadas. Sin estos elementos, las pymes difícilmente tendrían acceso al crédito. Asimismo, a través de la garantía y el financiamiento propicia que un mayor número de proveedores nacionales vendan sus productos a las armadoras, logrando con ello un mayor contenido nacional en los productos finales de exportación fortaleciendo, además, su participación en la cadena de valor del sector.

Financiamiento automotriz

Por otra parte, el hecho de incorporar una garantía Bancomext al crédito otorgado por los distintos IF para empresas del sector, es lo que ha impulsado que se tengan alrededor de 10 IF participando en el programa.

Esta forma de visualizar los apoyos que canaliza Bancomext hace que los IF tengan beneficios al obtener una garantía sobre un crédito otorgado (ahorro de reservas, liquidez y menor requerimiento de capitalización), maximizando sus oportunidades al colocar un mayor número de créditos a través de un mayor número de empresas que se ven beneficiadas con el programa.

El programa enfoca su actuación a través del modelo de negocios con IF, programa de garantías de Bancomext (segundo piso), en donde se garantizan los créditos otorgados por los IF a través del programa de garantías.

La conjunción de actores en el programa permitió generar un portafolio dedicado a apoyar a las empresas pertenecientes al sector, garantizándoles sus créditos otorgados por la banca comercial contragarantizándose Bancomext, a su vez, con recursos provenientes del Inadem.

En este sentido, el producto tiene por objetivo garantizar créditos otorgados por los IF participantes a las empresas que cumplan con los siguientes criterios de selección: 1. pertenecer a la cadena global de suministro de exportación (en grados Tier I, II o III) del sector automotriz; 2. requerir el financiamiento para inversión en maquinaria y equipo o ampliación de planta; 3. necesidades de capital de trabajo o compra de insumos para cumplimiento de contratos o

pedidos; 4. con necesidades de financiamiento hasta por US\$4 millones, y 5. que el índice de riesgo Bancomext de la empresa se encuentre entre los rangos de excelente y mínimo aceptable, de acuerdo a nuestra normatividad (A1 hasta B3 de conformidad con la metodología de calificación señalada por la Comisión Nacional Bancaria y de Valores).

Al participar Proauto dentro de los productos de garantía Bancomext, se decidió enfocar los apoyos a través de dos esquemas: 1. créditos de hasta US\$2 millones, su autorización a través de la modalidad de garantía automática de Bancomext, y 2. para créditos mayores a US\$2 millones y hasta de US\$4 millones, su autorización es a través de garantía selectiva ágil de Bancomext.

A través del otorgamiento de garantías a la banca comercial, fomenta el otorgamiento de crédito a los proveedores del sector automotriz en condiciones competitivas, con plazos adecuados y tasas de interés adecuadas. Sin estos elementos, las pymes difícilmente tendrían acceso al crédito.

Los beneficiarios

Este programa beneficia principalmente al país, ya que contribuye al incremento de su capacidad productiva, a la generación de una mayor cantidad de empleos y al mejoramiento de la infraestructura productiva que se da mediante la inversión fija por parte de las empresas automotrices más importantes del mundo.

Asimismo, el beneficio se traslada a las empresas armadoras instaladas en México, al contar con una proveeduría cercana y que cumple con los más altos estándares de calidad, lo que les permite reducir costos de producción y mejorar el grado de integración nacional de sus productos al amparo del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN).

Finalmente, se beneficia a las empresas proveedoras directas del sector mediante un incremento en sus ventas



El beneficio se traslada a las empresas armadoras instaladas en México, al contar con una proveeduría cercana y que cumple con los más altos estándares de calidad, lo que les permite reducir costos de producción y mejorar el grado de integración nacional de sus productos.

de exportación ligadas a la cadena de proveeduría del sector, mayor empleo y, por tanto, el fortalecimiento de su planta productiva para continuar atendiendo los requerimientos de las armadoras.

El programa tiene por objeto apoyar a empresas proveedoras del sector automotriz en su modalidad Tier I, II o III, lo cual amplía el universo de empresas participantes en el mismo al considerar hasta en tercer grado de proveeduría a una empresa relacionada con la cadena global de suministro de exportación (grandes armadoras).

Impacto y resultados

Desde la autorización de Proauto en agosto de 2014, este contó con la aportación de US\$ 5,6 millones por parte del Inadem, recursos que se potenciaron 10 veces para hacer un portafolio de hasta unos US\$ 56 millones divididos de manera enunciativa, mas no limitativa, en US\$ 28 millones para ser utilizados a través de garantía automática y US\$ 28 millones para ser utilizados a través de garantía selectiva ágil.

La vigencia del programa estuvo, en primera instancia, establecida hasta agosto de 2015, para posteriormente ampliarse hasta el 31 de agosto de 2016. El resultado fue tan exitoso que en octubre de 2016, Bancomext autorizó aplicar una segunda aportación de recursos hasta por US\$ 5,6 millones provenientes del Inadem, potenciando los recursos originalmente aportados (unos US\$ 5,6 millones, al cambio en esta moneda), más los de 2016 hasta en 12,5 veces (2,5 veces adicionales a la del 2014) para lograr un portafolio total de hasta US\$ 135 millones para su uso indistinto en garantía automática o selectiva ágil. Entonces, se determinó que la vigencia fuera indefinida, condicionada a contar con fondos de contragarantía en todo momento.

Características del producto

Programa / Modalidad	Segundo piso / Garantía Automática y Selectiva
Destino	Garantizar los Créditos de Empresas y Pymes Proveedoras estratégicas del Sector Automotriz
Criterios de Elegibilidad de los Sujetos de Apoyo	Tamaño: Micro, Pequeñas, Medianas y Grandes Empresas de acuerdo a la categorización de la Secretaría de Economía. Así como personas físicas con actividad empresarial. Actividad: Proveedores estratégicos del Sector Automotriz: TIER I, II y III. Los intermediarios Financieros deberán contar respecto de sus clientes, con evidencia de relación de proveeduría: contratos, pedidos, facturas, entre otros.
Moneda	Peso o Dólares Americanos
Monto del Producto	2,500 MDP
Tipo de Cobertura	Pari Passu
Montos de los créditos a garantizar	Hasta 30 MDP o 2.0 MDD a través de Garantía Automática De más de 30 MDP o 2.00 MDD hasta 60 MDP O 4.0 MDD a través de Garantía Selectiva Ágil.
% de Cobertura	Cobertura del 90% del monto de cada crédito.
Comisión aplicable	1% anual
Vigencia del Esquema	Indefinida, condicionada a que cuente con la disponibilidad y suficiencia de fondos en todo momento.

Tasas

TASAS DE INTERÉS TOPE «PROAUTO»:

En pesos: Desde TIIE + 2,75 Hasta TIIE + 6,90

En USD: Desde LIBOR + 2,75 Hasta LIBOR + 7,60

Financiamiento automotriz

A diciembre de 2017 Proauto presentaba un total de 466 créditos garantizados a través de 300 empresas apoyadas hasta por un total de US\$ 135,8 millones, en donde 11 de estos fueron autorizados con recursos de contragarantía de la SHCP (US\$ 18,2 millones) bajo el programa de garantía selectiva ágil. Los créditos promedio fueron de US\$ 269,490. Del total de empresas apoyadas, 289 eran empresas pymes y 11 empresas grandes (fondeadas con recursos de contragarantía provenientes de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público [SHCP]).

Aprendizajes

Hasta antes de agosto de 2014, si bien Bancomext venía participando dentro del programa de garantías a través de las modalidades incorporadas por los IF para garantizar créditos relacionados con el comercio exterior y/o sector turismo, no contaba con un producto con condiciones de financiamiento específicas para empresas proveedoras del sector automotriz, como lo es Proauto.

Si bien el producto tardó aproximadamente ocho meses en consolidarse, una vez ocurrido esto la derrama de crédito garantizado ha sido importante, beneficiando a 300 empresas proveedoras del sector, con hasta US\$ 119,2 millones en créditos colocados con fondos de contragarantía del Inadem a diciembre de 2017 (88,5% de avance del total del portafolio disponible) y con hasta US\$ 18,2 millones con recursos de contragarantía de la SHCP.

Finalmente, cabe resaltar que, sin perder de vista el enfoque que tiene Bancomext en apoyo a las empresas relacionadas con el comercio exterior y/o sector turismo, desarrolla productos específicos que le permiten llegar a un mayor número de empresas pymes y atender sus necesidades de financiamiento y créditos garantizados.

La creación de Proauto impulsó de manera importante la atención con financiamiento a través de la banca comercial y garantías a través de Bancomext, a empresas proveedoras del sector automotriz.

Finalmente, cabe resaltar que, sin perder de vista el enfoque que tiene Bancomext en apoyo a las empresas relacionadas con el comercio exterior y/o sector turismo, desarrolla productos específicos que le permiten llegar a un mayor número de empresas pymes y atender sus necesidades de financiamiento y créditos garantizados.

Conscientes de las necesidades de estas empresas, en Bancomext han desarrollado productos con enfoque específico, no solo como Proauto sino también programas como «Mejora tu Hotel» y/o el «Programa Eléctrico-Electrónico». Si bien fue Proauto el que impulsó una nueva manera de apoyar y participar con las pymes, son conscientes que al estudiar las necesidades del mercado y contar con productos innovadores que atiendan estas necesidades, están beneficiando a través de la banca comercial con créditos garantizados por Bancomext, a un mayor número de empresas del comercio exterior de nuestro país.



1 Tier I. Proveedores de partes originales a las ensambladoras, principalmente de subensambles y tiene capacidad de diseño. Tier II y III. Proveedores de partes con diseños suministrados por Tier I, por lo general suministran productos relativamente básicos y partes individuales. También conocidos como proveedores de segundo y tercer nivel.



Alcance y adicionalidad financiera

Se trata de conceptos fundamentales para concebir modelos de negocio efectivos bajo el amparo de los Esquema de Garantías de Crédito (EGC). La labor de los sistemas EGC, que suele estar vinculada a la política nacional, apunta a generar mejores condiciones para el financiamiento a los empresarios, articulando a actores públicos y entidades financieras.

Pablo Pombo

Secretario general

Asociación Red Iberoamericana de Garantías (Regar)

Los objetivos de la política pública determinan los modelos de negocio de los sistemas de garantía. Tal y como ponen de manifiesto los Principios aprobados por el Banco Mundial (WB, 2015), el diseño del sistema trata de responder a las necesidades de la política. La definición de la participación del sector privado o el modelo de distribución de las garantías, son decisiones de arquitectura del sistema con una gran relación con los objetivos de la política pública. El objetivo más frecuente es aliviar el acceso a las restricciones de financiación que enfrentan las pymes (Chatzouz et al., 2017). De hecho, el principio 10 menciona que el modelo

de distribución es consecuencia de un análisis del equilibrio entre el alcance, la adicionalidad y la sostenibilidad. Pombo et al. (2015) abordan con profusión estas cuestiones.

La adicionalidad financiera

La misión del Esquema de Garantías de Crédito (EGC) es facilitar el acceso al crédito a empresarios que se encuentran restringidos (adicionalidad financiera extensiva) y/o mejorar las condiciones del crédito (adicionalidad financiera intensiva). Esta política de acceso al crédito ha de generar empleo, producción u otras variables económicas.

El crecimiento económico per se no es suficiente si no procede de la inclusión al crédito, de mayores niveles de financiación o de mejores condiciones de financiación de los empresarios.

La figura N.º 2 muestra la interrelación entre las decisiones de la entidad de crédito y las del EGC. El mapa tendría cuatro escenarios.

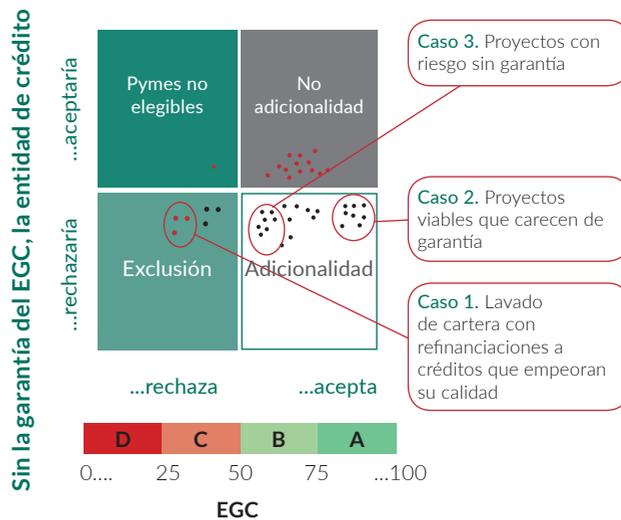
El crecimiento económico per se no es suficiente si no procede de la inclusión al crédito, de mayores niveles de financiación o de mejores condiciones de financiación de los empresarios.

La zona de «exclusión» son entidades que ni la entidad financiera ni el EGC consideran oportuno financiar; por ejemplo, esto puede venir motivado, entre otras razones, por un proyecto con dudosa capacidad de pago o una moralidad cuestionable en el empresario. Los efectos negativos en esta área se producen cuando el EGC delega la aprobación en la entidad de crédito (riesgo moral). Por ejemplo, cuando la operación es de baja calidad crediticia (y sería una operación a rechazar), pero la entidad financiera aprueba la operación porque le va a asignar el aval del sistema, se está produciendo un fenómeno de «lavado de cartera» (caso 1 en la figura N.º 1). Uesugi et al. (2010) observaron este comportamiento en la banca tratando de reducir su exposición en activos con mayor riesgo.

La zona de «no adicionalidad» es aquella en la que la entidad de crédito estaría dispuesta a financiar, sin necesidad de garantía, y el EGC avala. En estos casos existe un doble análisis positivo de la viabilidad de la operación, por lo que en principio son de un menor riesgo. Estas operaciones suponen ingresos con bajo nivel de riesgo y permiten potenciar la sostenibilidad y capitalizar al EGC.

La tercera zona, que denominamos «adicionalidad», es la que permite que mediante la intervención del EGC se conceda la operación. Es la zona de adicionalidad financiera por definición. Normalmente, muchos de estos proyectos son altamente viables, pero al ser entidades restringidas financieramente, no son atendidos por la entidad de crédito (caso 2 en la figura N.º 1). Además, puede haber otro tipo de proyectos que, careciendo o no de garantías suficientes, son avalados por el EGC (caso 3 en la figura N.º 1). Estos casos introducen riesgo en la cartera del EGC que pueden

Figura N.º 1: Mapa de decisiones crediticias entre el EGC y la entidad de crédito



Los puntos son operaciones:

- En rojo, las operaciones aprobadas por la institución de crédito
- En negro, las operaciones rechazadas por la entidad de crédito

Fuente: Elaboración propia

obedecer, por ejemplo, para apoyar sectores en situación de crisis coyuntural o de promoción finalista.

La cuarta zona está formada por segmentos de pymes que no son elegibles porque no son el público objetivo al que va destinado el programa.

Diseño estratégico y desempeño

El diseño estratégico de un EGC ha de conjugar el manejo de los conceptos críticos de alcance y adicionalidad, con la restricción de la sostenibilidad, en la que influye la disponibilidad de recursos públicos en el largo plazo.

Estas dimensiones de la evaluación difícilmente se pueden maximizar simultáneamente (figura N.º 2). Es preciso buscar equilibrios y, como consecuencia de ellos, tomar decisiones sobre la arquitectura del sistema y el modelo operativo y sobre los objetivos a evaluar.

Los sistemas que pretenden un alcance elevado buscan la extensión de la política pública; sin embargo, si la política pretende ser más selectiva, ser más profunda, el objetivo será la adicionalidad financiera. Como consecuencia del alcance de la política y de la adicionalidad financiera, se consigue un efecto en las variables económicas. Si el sistema no suministra crédito adicional, o no lo hace a un coste financiero menor o en mejores condiciones de plazo, la política pública no está

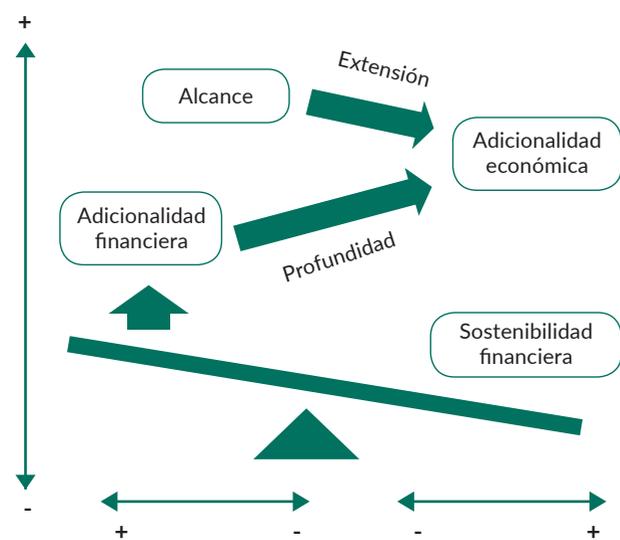
surtiendo efecto alguno. Por el contrario, si la política es tan selectiva que apenas consigue formalizar operaciones o se destina a reforzar las garantías del sistema financiero, su impacto en las variables económicas es mínimo.

En el otro lado de la balanza se encuentra la sostenibilidad financiera. La sostenibilidad financiera será mayor en la medida que el sistema sea menos deficitario, porque existe un menor riesgo de dependencia de la situación fiscal del Estado. La actividad del sistema es más autofinanciable cuando la facturación por comisiones de aval se realiza sobre operaciones con bajo nivel de riesgo. Sin embargo, este tipo de operaciones puede ser que no generen una gran adicionalidad financiera, pues el empresario ya dispone de acceso al crédito. Es más, si los empresarios avalados están excluidos del crédito, se genera una mayor adicionalidad financiera a costa de incrementar el riesgo de la cartera y reducir la capacidad de autofinanciación de la actividad.

Por otra parte, si el sistema masifica su actividad, incrementa el consumo de recursos en función del riesgo vivo. El impacto sobre la sostenibilidad es más pronunciado en el caso de una política dirigida a conseguir elevados niveles de adicionalidad financiera.

En ocasiones, los sistemas buscan equilibrios entre el alcance, la adicionalidad y la sostenibilidad que le lleven a determinar que no todos los créditos avalados tienen por qué ser adicionales, si representan un ingreso con bajo riesgo y reducen la dependencia financiera de los presupuestos

Figura N.º 2: Equilibrios entre las dimensiones de evaluación de los sistemas de garantía



Fuente: Elaboración propia

públicos. Igualmente, se puede sacrificar adicionalidad con la finalidad de masificar el acceso al crédito, delegando en las entidades financieras la selección de las empresas beneficiarias.

La estrategia de los sistemas se centra en el alcance y la adicionalidad y manejan una restricción que es la sostenibilidad. Por lo tanto, los responsables del sistema han de definir una estrategia sobre ambos parámetros, de manera que puedan optimizar los impactos deseados.

La figura N.º 3 presenta diversos modelos de negocio en los EGC, o en programas concretos dentro del sistema, atendiendo a los objetivos de alcance y adicionalidad financiera y considerando la sostenibilidad de las operaciones como una restricción (el sistema no pretende ser gravoso al sector público).

El Grupo I (lucrativo) lo forman aquellos EGC que optan por masificar su actividad, lo que les permite diversificar su riesgo y, por otro, no persiguen atender la exclusión financiera o abaratar los costes de financiación de las empresas. Si la adicionalidad financiera no es relevante, el sistema puede estar buscando generar excedentes que potencien la sostenibilidad.

El Grupo II (subcontratista especializado) es un tipo de EGC centrado en generar créditos adicionales en determinados sectores donde el análisis de riesgo es complejo. Estos modelos se fundamentan en sólidas evaluaciones de los créditos. Normalmente, ha de desarrollar estructuras propias

Figura N.º 3: Estrategias del sistema o del programa cuando pretende la autofinanciación



Fuente: Elaboración propia

Garantías de crédito

para la distribución y análisis, asumiendo porcentajes de cobertura elevados en las operaciones.

El Grupo III (subcontratación global de la evaluación) correspondería a un modelo que atiende colectivos numerosos y excluidos. El modelo debería repercutir sobre los clientes no solo los costes operativos, sino también la morosidad. El alcance le permite gestionar con más eficacia los riesgos de crédito, mientras que la adicionalidad le aporta valor añadido a un nicho de mercado: los empresarios no atendidos. Esta estrategia se fundamentaría en sistemas de tarifas en función del riesgo para poder ser atractivos a un número amplio de clientes y en la firma de acuerdos con el sector financiero, estableciendo coberturas adecuadas y manejando el análisis del riesgo de forma consensuada, como uno de los eslabones de la cadena de valor. A medida que el modelo se sitúe a medio camino entre el grupo I y el III, la repercusión del coste sobre el beneficiario podría ser menor. Este modelo de gestión es el espacio de los sistemas que pretendan ganar autonomía en la distribución frente a las entidades de crédito, convirtiéndose en subcontratistas globales de la entidad.

El Grupo IV (ineficaz) lo conforman sistemas con baja adicionalidad financiera y escaso alcance, lo que debe obligar a una revisión de la estrategia en función de la misión del sistema.

Por el contrario, si la sostenibilidad no se fundamenta en la autofinanciación, podemos observar distintas estrategias (figura N.º 4).

El Grupo V (reforzamiento bancario) se caracteriza por movilizar mucho crédito con bajo nivel de adicionalidad, por lo que implícitamente son programas que pueden estar primando a las entidades de crédito a través de un menor consumo de recursos propios.

Por su parte, el Grupo VI (redistributivo segmentando crédito) tiene como objetivo generar adicionalidad en segmentos concretos. Su finalidad es redistributiva: facilitar el acceso al crédito a los empresarios pertenecientes a determinados colectivos, que no disponen de garantía adecuada y suficiente para las entidades de crédito.

El Grupo VII (redistributivo masificando crédito) se integra por sistemas con fuerte presencia y marcado carácter redistributivo; la dependencia de los recursos anuales del sector público es importante. En estos modelos de negocio prima una estrategia de alcance, con elevada adicionalidad

Figura N.º 4: Estrategias del sistema o del programa cuando se pretende que sea altamente subvencionado por el sector público



Fuente: Elaboración propia

financiera; esto suele suceder cuando se está delegando en las entidades financieras la asignación y el objetivo puede ser bancarizar o favorecer el crédito a determinados colectivos donde las entidades no encuentran incentivos especiales.

El Grupo VIII (ineficaz) revela, en este caso, una insuficiencia de recursos o un bajo desempeño de sus responsables.

Los EGC deben decidir su posicionamiento y estrategia para dar respuesta a los fallos en el mercado que desean superar. Todo ello, teniendo en cuenta los recursos de los que disponen. Al mismo tiempo, el sistema de información al gobierno de la entidad debe incluir los indicadores oportunos para dar cuenta de los logros alcanzados.

Las relaciones con las entidades financieras son determinantes en todos los modelos. El EGC debe establecer mecanismos que mitiguen el riesgo moral de los agentes de la relación y estos dependerán del modelo de distribución. Entre estos mecanismos pueden citarse el estudio de la operación por parte del sistema, la limitación del porcentaje de cobertura de manera que los riesgos sean compartidos con las entidades de crédito o la exigencia de colaterales a los empresarios. El conocimiento de los criterios que presiden las decisiones de cada uno de los agentes es un elemento importante para construir relaciones estables en el largo plazo.

Los modelos de negocio se desarrollan con los tipos de EGC que mejor se adaptan a los objetivos perseguidos. La capitalización, gobierno, administración y operatividad determinan esta tipología.



Ahorro y vivienda en Colombia

En Colombia, el FNA opera un producto cuya premisa es fomentar el ahorro en sectores de bajos ingresos o no atendidos de la población, permitiéndoles el acceso a créditos que les faciliten la compra de una vivienda propia. De todos los afiliados al producto, el 81% se encuentra en el rango de 0 a 2 sueldos mínimos del país, lo que muestra el claro enfoque social.

El Fondo Nacional del Ahorro (FNA), reconociendo la falta de acceso a servicios financieros y la necesidad de la población de contar con una vivienda, creó el producto Ahorro Voluntario Contractual (AVC), que busca crear en los colombianos una cultura de ahorro que tenga como objetivo cumplir el sueño de adquirir una vivienda o financiar la educación de los miembros del hogar. Asimismo, el AVC se reconoce como un instrumento para impulsar y consolidar la incorporación al sistema financiero del mercado laboral informal.

¿Cómo funciona AVC?

Consecuente con la voluntad de incentivar el ahorro en los colombianos, en el año 2006 se creó el producto Ahorro Voluntario Contractual (AVC) a través de la Ley N.º 1114. Con ello se dio paso a una segunda modalidad de captación para el FNA, generando inclusión financiera a la población con trabajo informal y formal en el territorio colombiano, y a colombianos residentes en el exterior, y así beneficiar a todos los afiliados de la entidad con su portafolio de

Vivienda

colocación (crédito hipotecario, leasing habitacional y crédito educativo).

Las personas que se afilian al FNA por AVC realizan una serie de depósitos de dinero, en los montos acordados y en períodos regulares, hasta cumplir la meta del ahorro en el plazo convenido. Una vez que se ha cumplido el tiempo del ahorro, la persona puede presentar su solicitud de crédito de vivienda y/o educación.

Las personas que estén vinculadas al FNA por cesantías, y los colombianos residentes en el exterior con una permanencia legal, también podrán beneficiarse del AVC. El monto total del AVC se conocerá al inicio del contrato, y estará determinado por el nivel de ingresos que reporte el consumidor financiero en su momento.

El período del contrato entre el cliente y el FNA es de 12 meses. Una vez que este período culmina, el cliente está en todo su derecho de retirar el dinero ahorrado o de continuar ahorrándolo, si así lo desea, caso en el que el contrato se renovará por períodos de seis meses.

Para efectos del cálculo del puntaje se tomará como fecha inicial aquella en la cual el ahorrador complete el 100% del valor de la primera cuota del contrato. Es importante que el cliente sea disciplinado con los pagos debido a que el puntaje será el que determinará su elegibilidad para ser beneficiario del portafolio del FNA.

Objetivo del producto

El objetivo principal del AVC es incentivar el ahorro a través de la bancarización de aquellos trabajadores formales e

informales que no han sido vinculados al sistema financiero tradicional.

El AVC también es una excelente opción para aquellas personas que estén buscando construir un ahorro con un fin determinado y que quieran tener un rendimiento sostenible que pueda dar un beneficio al hogar del ahorrador.

Surgimiento de AVC

El AVC nace como estrategia para generar un cambio en la cultura financiera, donde la población tenga un objetivo claro para su ahorro reduciendo el gasto y pensando en la vivienda no solo como un sueño sino como una inversión. Sigue existiendo una población laboralmente informal que desea adquirir vivienda. Sin embargo, las restricciones de la banca tradicional les impiden el acceso a créditos.

El AVC nace como estrategia para generar un cambio en la cultura financiera, donde la población tenga un objetivo claro para su ahorro reduciendo el gasto y pensando en la vivienda no solo como un sueño sino como una inversión.

El FNA identificó la oportunidad de acceder a esos casi diez millones de colombianos que precisan adquirir vivienda, y cuyas expectativas se ven truncadas por el sistema financiero formal. En el 2018, el 5% de esos diez millones están vinculados al FNA a través del AVC.

Con educación financiera y el AVC, poco a poco el FNA ha construido las bases para ejecutar programas de créditos hipotecarios más atractivos para cada uno de los beneficiarios del producto. Algunas de las actividades que realiza el FNA con miras a poder aumentar el número de ahorristas en Colombia es potenciar la visión de los ciudadanos a un mediano o largo plazo, y la estimulación del ahorro como vehículo para poder obtener un crédito hipotecario o un crédito educativo, mostrando el hogar como pilar y como principal objetivo.

Un mecanismo que tiene el Gobierno nacional para incentivar a las familias colombianas en la adquisición de



El AVC es un producto de inclusión financiera que busca modificar el pensamiento de los colombianos de corto plazo a un mediano o largo plazo, a través del ahorro. En términos prácticos, es como un mecanismo para obtener una inversión para el hogar de los colombianos.

vivienda, es el Subsidio Familiar de Vivienda. Este programa funciona a través de entes regionales adscritos al Gobierno, que tienen entre sus funciones otorgar el subsidio siempre y cuando las personas se encuentren en el rango salarial de 0 a 4 salarios mínimos legales vigentes, y la vivienda en la cual estén interesadas se encuentre por debajo de los 135 SMMLV (en 2018, el SMMLV era de US\$ 243). En 2017 se colocaron 11 281 créditos de vivienda con un subsidio de vivienda; esto, como parte de un total de 20 069 créditos colocados en el mismo año.

Dejando de lado la banca tradicional, el FNA busca mostrar que sí es posible ser parte de una institución financiera. De los 613 347 afiliados a AVC a diciembre de 2017 lograron aprobar 22 241 solicitudes de crédito (crédito hipotecario y crédito educativo), y desembolsar una suma superior a los US\$ 11,4 millones (el proceso entre la aprobación y el desembolso puede variar de acuerdo a lo aportado por el cliente para su proceso de crédito).

Por tanto, vale la pena resaltar que el AVC es un producto de inclusión financiera que busca modificar el pensamiento de los colombianos de corto plazo a un mediano o largo plazo, a través del ahorro. El AVC, en términos prácticos, es como un mecanismo

para obtener una inversión para el hogar de los colombianos, ya sea en términos de vivienda propia o educación.

Impacto, beneficios y resultados

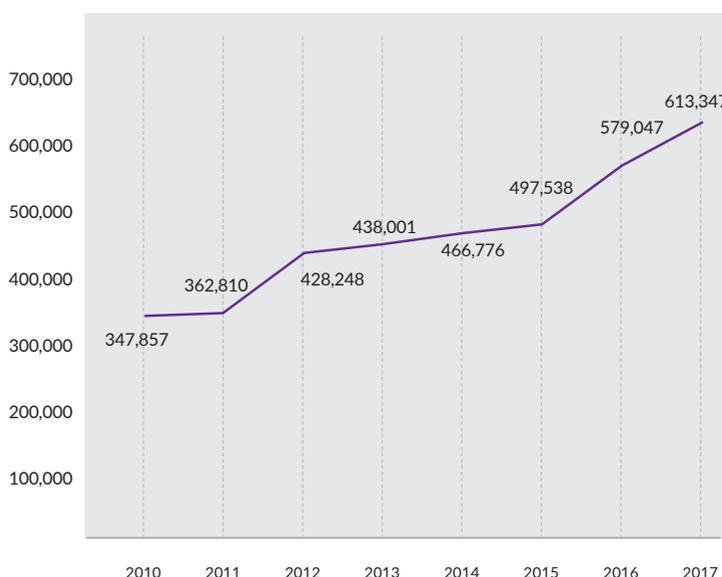
A través del fomento a la cultura del ahorro y generando confianza en el FNA, se puede cumplir el sueño de tener vivienda propia o una mejor educación para los miembros de las familias de los afiliados.

En esta década el AVC ha presentado 76% de crecimiento, un porcentaje que demuestra cómo se cumple el deseo del FNA por dar un valor agregado a todos sus afiliados. Asimismo, que la confianza en el fondo se incrementa conforme pasa el tiempo, brindando un portafolio que se ajusta a las necesidades de sus afiliados.

Sumado a lo anterior, el 81% de los afiliados están contenidos en un rango salarial de 0 a 2 salarios mínimos. Esto muestra que el diseño del AVC cumple su objetivo principal y no solo por el valor creciente en sus vinculados, sino por el rango de ingresos de sus afiliados.

Para 2017 el valor y cantidad total de aprobaciones para créditos hipotecarios y créditos educativos por AVC llegó a 14 220 créditos (13 777 créditos hipotecarios y 443

Cantidad Afiliados por AVC 2009-2017





Se han realizado mejoras en el producto ampliando la inclusión en más modalidades para el otorgamiento de crédito hipotecario, como es el caso de los beneficios de Ahorra Tu Arriendo (leasing habitacional especial) que anteriormente era un producto exclusivo de los afiliados por cesantías.

créditos educativos), por un valor aproximado de US\$236 millones. Y, aunque las oportunidades comerciales están concentradas en el centro del país y su capital, la región sur de Colombia tiene una participación de casi el 20% del total de créditos aprobados (2740 créditos hipotecarios y 80 créditos educativos), así como la región norte que tiene el 12% del total de créditos (1744 créditos hipotecarios y 54 créditos educativos).

Los socios estratégicos

El socio estratégico del FNA es el Gobierno nacional, delegando funciones específicas en los siguientes entes: 1. Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio: encargado de direccionar al FNA. Es el vehículo de otorgamiento de crédito hipotecario y parte de diferentes programas de desarrollo humano de la nación; 2. Departamento Nacional de Planeación: da la directriz sobre el Plan Nacional de Desarrollo. El DNP es una entidad que

impulsa la implantación de una visión estratégica del país en los campos social, económico y ambiental, a través del diseño, la orientación y evaluación de las políticas públicas colombianas, el manejo y asignación de la inversión pública y la concreción de las mismas en planes, programas y proyectos del Gobierno, y 3. Cámara Colombiana de la Construcción (Camacol): es una asociación gremial de carácter nacional, que reúne a nivel nacional empresas y personas naturales relacionadas con la cadena de valor de la construcción. Es la entidad que vela por los intereses de la industria de la construcción y de aquella industria que está constituida por constructores.

De manera conjunta con las constructoras y entidades financieras de carácter regional, Camacol logra reunir a diferentes entes con la finalidad de ofrecer los productos que puedan beneficiar a los ciudadanos de la región donde se lleve a cabo el evento.

Lecciones aprendidas

Una de las situaciones más frecuentes, y en la cual el FNA trabaja constantemente, es en el entendimiento errado de la información con relación al producto. Conceptos como rendimiento, periodicidad, tasas de interés, entre otros, dan como resultado dos premisas: la primera, que el cliente al no tener conocimiento amplio del sistema financiero, rechaza la información del producto; y la segunda, que existe una mala información sobre los productos del FNA.

Por lo anterior, el FNA tiene dispuestos diferentes canales para que las personas se informen acerca del funcionamiento de sus productos. El primer canal es el sitio oficial del FNA (www.fna.gov.co). En este portal web se encuentra toda la información de cada uno de los productos de la entidad. De igual manera, las personas pueden encontrar información y realizar cualquier tipo de trámite en los puntos de atención que existen a nivel nacional.

Otro canal que tiene el FNA para sus usuarios es la fuerza comercial; empleados vinculados al FNA, cuya labor consiste en realizar cualquier tipo de actividad comercial con el fin de poder beneficiar al cliente y también a la entidad.

Adicionalmente, el FNA hace parte de los programas del Gobierno en los que se pueden promocionar los servicios que ofrece la entidad a los ciudadanos, y se capacita a los asistentes con el fin de eliminar cualquier prejuicio sobre los beneficios que se ofrecen.

Conclusiones

- El fomento del ahorro en los colombianos, exponiéndolo como un vehículo por el cual se puede obtener un beneficio rentable y que es entendido como una inversión para la consecución del sueño de tener una vivienda propia o una mejor formación académica en el hogar.
- Dar la oportunidad de vincularse a una entidad financiera y obtener beneficios de la misma, reduciendo la barrera para el acceso a servicios financieros de una entidad sólida.
- La inclusión financiera que brinda el AVC ha logrado que los colombianos disminuyan la brecha de pobreza con la inversión que se realiza a través del programa.
- Cobertura y disponibilidad de servicios financieros a colombianos con difícil acceso debido a su ubicación geográfica, llevándoles los servicios financieros que ofrece el Gobierno.
- Al ser una empresa del Estado, da a los colombianos un respaldo y solidez al ahorro que tienen en la entidad.

Otra de las situaciones que se presenta con el AVC es el impedimento de poder ser beneficiario del producto en un período más corto. Esto sucede cuando los clientes encuentran en el FNA una mejor opción de crédito y desean tener una inmediatez del beneficio del portafolio, pero no están vinculados. Para ello, el FNA está desarrollando el producto AVC Plus, con el cual busca beneficiar a los ahorradores vinculados en un período más corto.

Se han realizado mejoras en el producto, ampliando la inclusión en más modalidades para el otorgamiento de crédito hipotecario, como es el caso de los beneficios de Ahorra Tu Arriendo (*leasing* habitacional especial)¹ que anteriormente era un producto exclusivo de los afiliados por cesantías.

El programa Ahorra Tu Arriendo es innovador para el mercado financiero colombiano debido a que financia el 100 % de una vivienda nueva, o hasta el 95 % de una vivienda usada, que no supere los 553 SMMLV.

El Fondo Nacional del Ahorro (FNA) nació en 1968, dentro de un período conocido como Transición de la Política Pública de Vivienda, y se encargó de generar soluciones financieras de vivienda por medio del crédito hipotecario para los trabajadores públicos y oficiales que tuvieran acceso a cesantías. Lo anterior, como

respuesta a los problemas habitacionales identificados en esa época, principalmente el crecimiento de los centros urbanos y el poco nivel económico de la población, lo cual impedía el acceso a créditos hipotecarios. De esta manera, el propósito del FNA se relacionó desde un principio con los fines esenciales del Estado en lo que se refiere al derecho de todo colombiano a tener una vivienda digna y, más adelante, acceder a la educación.

Posteriormente, en 1998 se transformó en una empresa industrial y comercial del Estado adscrita al Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio con un capital independiente, dándoles a los trabajadores privados la opción de poderse vincular al FNA. Su objeto principal es contribuir a la solución del problema de vivienda y educación, y administrar de manera eficiente el ahorro de los afiliados con el fin de mejorar su calidad de vida, convirtiéndose en una alternativa de capitalización social.

Dejando de lado la banca tradicional, el FNA busca mostrar que sí es posible ser parte de una institución financiera. De los 613 347 afiliados a AVC a diciembre de 2017 lograron aprobar 22 241 solicitudes de crédito (crédito hipotecario y crédito educativo), y desembolsar una suma superior a los US\$ 11,4 millones

1 Es un *leasing* habitacional que otorga hasta el 100% del valor de una vivienda nueva, y hasta el 95% de una vivienda usada. El producto se divide en tres, de acuerdo con el nivel de ingresos del afiliado. El valor de la opción de compra es del 0% y tiene un plazo de hasta 30 años. El producto Ahorra Tu Arriendo tiene el beneficio del programa de subsidios que otorga el Gobierno.

PUBLICACIONES RECIENTES

Periódicamente, ALIDE elabora informes, documentos y libros sobre distintos temas de interés sectorial de la Banca de Desarrollo, proporcionando los conocimientos adecuados para entender y fortalecer el desempeño de las instituciones.



DOCUMENTO TÉCNICO

Mercado de Bonos Verdes: ¿Quiénes son sus protagonistas?

ALIDE | Febrero 2019

Esta publicación da a conocer la situación de los bonos verdes en los mercados latinoamericanos y el impulso que la Banca de Desarrollo lleva a cabo como estrategia para aportar al financiamiento climático y al desarrollo sostenible. Además, expone consideraciones técnicas del uso de los bonos y da una detallada revisión de los diversos tipos de este instrumento que existen en la actualidad.



LIBRO

Innovación financiera para el desarrollo territorial

ALIDE | Diciembre 2018

Esta publicación expone las características y alcances de programas y mecanismos de la Banca de Desarrollo de la región y extrarregional, con probado impacto en las economías. En esta oportunidad, se trata de los cuatro programas ganadores de los Premios ALIDE 2018, pertenecientes a Banobras de México, BNB de Brasil, IDEA de Colombia y KfW de Alemania.



DOCUMENTO DE TRABAJO

Los sistemas de garantías, rol como instrumento financiero para el financiamiento y cobertura de riesgo de cambio

Cesar Rodríguez Batlle, ALIDE | Setiembre 2018

El objetivo principal del documento de trabajo es promover el análisis de la situación actual y la visión de futuro de los sistemas de garantías en distintos niveles: como instrumento financiero; como complemento de los sistemas de cobertura de riesgo de cambio; como modalidades operativas presentes en América Latina y el Caribe.