



PARAGUAY: BANCA PÚBLICA DE DESARROLLO

SEMINARIO DE PROMOCIÓN



Septiembre 2010

PARAGUAY

Diseño y diagramación: **Karina Palleros**

Cuidado de Edición y Correcciones: **José Carlos Rodríguez, Eduardo Miranda y Holger Insfrán**

Desgrabación: **Departamento de Prensa del Ministerio de Hacienda**

Impresión:

Asunción, enero 2011

ÍNDICE

Presentación	5
Apertura del Seminario de Promoción de la Banca Pública de Desarrollo	9
Palabras de Bienvenida	15
Fortalecimiento de la Banca Pública de Desarrollo	19
El Banco Nacional de Fomento (BNF)	35
Gestión Comercial con Impacto Social de Banco Estado, Chile	45
La experiencia de la Secretaria Nacional de la Vivienda y el Hábitat (SENAVITAT)	63
El papel de la Banca de Segundo Piso, la experiencia de CORFO, Chile	71
Avances en las operaciones de la Agencia Financiera de Desarrollo (AFD)	93
Inversiones para el Desarrollo del Banco Nacional de Desarrollo de Brasil (BNDES)	107
El Financiamiento Rural y Agropecuario del Crédito Agrícola de Habilidadación (CAH)	121
Nuevos desafíos del Fondo Ganadero (FG)	135
Promoción y financiación rural: La Experiencia Mexicana, FIRA	147
Palabras de cierre del Seminario de Promoción de la Banca Pública de Desarrollo	165
Acerca de los expositores	171

Presentación

El seminario sobre Banca Pública de Desarrollo nos muestra un avance importante en la orientación del trabajo y en los logros conseguidos, define una nueva hoja de ruta y muestra lo que falta hacer para que la misión de la Banca Pública de Desarrollo sea cumplida: conseguir la inclusión en los servicios financieros de toda la población que lo desee.

Las ponencias compiladas en este volumen exhiben experiencias exitosas de América Latina: de Chile, Brasil y México; así como de la Banca Pública de Desarrollo del Paraguay. Exponen los éxitos, las limitaciones, las propuestas de reformulación de objetivos y de reorganización del trabajo para focalizar o cumplir mejor la misión ya establecida. Presentan las experiencias de la Agencia Financiera de Desarrollo (AFD), del Banco Nacional de Fomento (BNF), del Fondo Ganadero (FG), del Crédito Agrícola de Habilitación (CAH) y de la Secretaría Nacional de la Vivienda y el Hábitat (SENAVITAT).

Una visión de conjunto nos arroja un panorama heterogéneo. El sistema financiero en el Paraguay se mantiene sólido, saneado, a prueba de crisis y está haciendo esfuerzos por brindar servicios financieros a quienes no lo tienen. Pero, en general, la inclusión financiera sigue siendo muy baja. El crédito formal no llega en forma suficiente a las PYMES y microempresas ni a la economía familiar campesina. No es esto una excepción en los países en desarrollo, pero el caso del Paraguay presenta una particular gravedad si lo comparamos con otros países de América Latina que ya han logrado sistemas financieros más incluyentes. Según el último informe del Banco Mundial sobre acceso

financiero, el Paraguay se encuentra entre los países de la región que tienen la menor cantidad de cuentas de ahorro y crédito a adultos en bancos comerciales.

Un principio general consiste en estrechar la articulación entre el sistema estatal y el privado. Los recursos son demasiado escasos para que el Estado destine esfuerzos hacia sectores que ya están bien proveídos por el sistema financiero privado. Debe centrarse en destinar sus recursos hacia aquellos sectores desprovistos del crédito formal. Es lo que se hacía tradicionalmente con el fondeo de proyectos de infraestructura, que exigían líneas con montos y plazos no disponibles en el mercado. Esa tarea sigue vigente, pero ahora hay otra que se vuelve muy urgente. Es la tarea de la inclusión financiera que obliga a desarrollar el microfinanciamiento.

La Banca Estatal debe responder a dos desafíos simultáneos: llegar a quienes no alcanza la oferta financiera privada y hacerlo con una lógica de ganancia y no de subsidio. El subsidio es otra tarea, tiene otra lógica y otros destinatarios. Prácticas de Chile, México y Brasil nos muestran que hay experiencias exitosas y rentables de aumento de la inclusión financiera con obtención de renta.

Para conseguir estos objetivos, la Banca Pública de Desarrollo debe desarrollar nuevos productos y adquirir nuevas tecnologías de crédito que permitan tasas de retorno altas, morosidad baja, créditos de mediano y largo plazo y capacidad de distinguir los microproyectos de perfiles exitosos de aquellos con pocas posibilidades de éxito.

Las buenas prácticas nos dicen que todo ello es posible. Las microfinanzas son un medio de consecución de la igualdad y de la justicia haciendo buenos negocios. Se focalizan en el productor más que en la producción; combinan los procesos de aprobación de proyectos con la provisión de servicios de entrenamiento, habitualmente tercerizados; y gradúan a los productores con capacidad de recurrir al crédito privado del mercado.

Las interesantes exposiciones y la prolífica discusión sobre estos temas fueron posibles gracias a la colaboración del Banco Interamericano de Desarrollo con el esfuerzo coordinado por el Ministerio de Hacienda. El objetivo fue asimilar las experiencias para alcanzar nuevos logros en el fortalecimiento y diversificación de los servicios de la Banca Pública en el Paraguay, orientado al crecimiento económico y social sustentable e inclusivo.



Dionisio Borda
Ministro de Hacienda



“El sector financiero estatal es uno de los grandes protagonistas del cambio necesario que el Paraguay se propone para lograr un crecimiento económico sostenido y sustentable con inclusión social”.

Apertura del Seminario de Promoción de la Banca Pública de Desarrollo

*Dionisio Borda,
Ministro de Hacienda*

Estamos reunidos hoy para dar apertura a este Seminario de Promoción de la Banca Pública de Desarrollo, impulsado por el Ministerio de Hacienda y el Banco Interamericano de Desarrollo como parte del proceso de fortalecimiento de las Instituciones Financieras Públicas de nuestro país.

Hemos pasado bien una tormenta. La reciente crisis financiera internacional y la prolongada sequía local pusieron a prueba nuestro sistema financiero nacional y mostraron su solidez. Hoy existe una gran recuperación del crédito, una reducción de las tasas de interés y un tipo de cambio estable, que se reflejan en una baja inflación, estimada en 5% para fines del 2010. En el sector financiero estatal disminuyó la morosidad, aumentó la rentabilidad, las tasas de interés son estables y hay un marcado aumento de los activos de las instituciones y del número de usuarios del crédito.

A pesar de estas buenas noticias, persisten problemas y desafíos que enfrentar, que son antiguos y conocidos:

- Los servicios financieros llegan a un sector relativamente pequeño de beneficiarios, sin alcanzar a la mayoría de las micro, pequeñas y medianas empresas, y, en particular, a la agricultura familiar campesina.
- El sector financiero paraguayo opera básicamente sobre un horizonte de corto plazo y eso incluye en alguna medida al sector público. El sistema que carece de créditos de largo plazo limita los planes de inversiones para impulsar la productividad.
- El desarrollo del sector financiero público fue poco innovador para ofrecer productos financieros diferentes a los tradicionalmente ofertados por el sector privado, y poco capaz de incluir a nuevos potenciales beneficiarios.

Los tres problemas mencionados configuran una limitada inclusión financiera de los agentes económicos, lo que retrasa su competitividad potencial. Los países desarrollados tienen cuatro veces más préstamos por persona que los países en desarrollo. Un objetivo del Gobierno nacional para superar este obstáculo es “desarrollar un sistema financiero sólido y seguro, capaz de ofrecer servicios de calidad a todos los acto-

res económicos, sin exclusiones”, como lo explicita el Plan Estratégico Económico y Social 2008-2013.

La inclusión financiera es un objetivo clave en el diseño de la política económica nacional. Se propone que los servicios financieros lleguen a nuevos clientes, a la pequeña producción urbana y rural, para impulsar su desarrollo. Hay un gran potencial de la actividad de microfinanzas, que viene desarrollándose rápida y exitosamente.

El gobierno actual busca que las instituciones financieras públicas cumplan sus objetivos en forma coordinada, focalizada y especializada. Que las intervenciones de las mismas no sean superpuestas o duplicadas, sino complementarias. Que cada cual se especialice para concentrar sus esfuerzos y se expanda en diferentes segmentos. Ante el enorme compromiso del sector público y los escasos recursos de crédito, sería irracional que las entidades financieras públicas estén compitiendo entre ellas o con el sector financiero privado, en áreas donde otros ya están operando con eficiencia. La misión de la Banca Pública de Desarrollo es asumir el protagonismo en promover productos innovadores e introducir nuevas tecnologías de crédito que permitan el acceso de nuevos beneficiarios a los servicios financieros.

Con el objetivo de intercambiar experiencias y conocimientos, así como de contribuir a que las instituciones aporten a la sociedad nuevos servicios financieros, se ha constituido una mesa de coordinación entre el Ministerio de Hacienda y las instituciones financieras públicas: la Agencia Financiera de Desarrollo, el Banco Nacional de Fomento, el Crédito Agrícola de Habilidadación, el Fondo Ganadero y la Secretaría Nacional de la Vivienda y el Hábitat. Con un plan estratégico bien coordinado, las instituciones financieras públicas están llamadas a constituirse en factores gravitantes para el desarrollo de la MPYMES, tanto urbanas como rurales, la agricultura familiar campesina, la pequeña y mediana ganadería, la construcción de viviendas y el desarrollo del crédito de consumo.

Este seminario es una excelente oportunidad para conocer y aprender de los casos exitosos de la Banca Pública de Desarrollo de la región; para explorar y evaluar la gestión de las instituciones financieras públicas del Paraguay, los procesos de modernización o reformas em-

prendidas por algunas de ellas; y, sobre todo, para conocer mejor los productos financieros ofrecidos por estas instituciones.

Es también una buena oportunidad para comprometernos a aunar esfuerzos en esta área de la reforma del Estado. El sector financiero estatal es uno de los grandes protagonistas del cambio necesario que el Paraguay se propone para lograr un crecimiento económico sostenido y sustentable con inclusión social.

Al tiempo de agradecer a los disertantes invitados del exterior, les deseo una linda jornada y les auguro éxitos. Que prime sobre todo el espíritu de cooperación y aprendizaje mutuo para servir mejor a la ciudadanía que es la razón y el fin último de las políticas públicas.

Muchas gracias





“Una banca pública de primer piso con estructura institucional adecuada permitiría atender las necesidades de crédito de las microempresas y PYMES en donde no llega el sector privado. Tradicionalmente éstas enfrentan dificultades de acceso al crédito, y el que han obtenido ha sido de muy corto plazo a unas tasas de interés frecuentemente incompatibles con la rentabilidad de sus proyectos, limitando así sus posibilidades de expansión productiva”.

Palabras de Bienvenida

***Don Hugo Flórez Timorán,
Representante del Banco
Interamericano
de Desarrollo***

En los últimos años el sistema financiero paraguayo se ha mantenido sólido y estable como consecuencia de las recientes mejoras en las regulaciones prudenciales, lo cual además ha generado condiciones favorables para el incremento de sus niveles de rentabilidad. En este contexto, se destaca el fortalecimiento de la red de seguridad del sistema bancario mediante un sistema de seguro de depósitos, y el perfeccionamiento de los mecanismos de resolución de entidades financieras.

No obstante, a pesar de los avances obtenidos, el sector financiero público aún requiere esfuerzos importantes que le permitan ser un instrumento útil de política pública para el desarrollo y disminuir las brechas estructurales aún persistentes en el sistema financiero paraguayo. Aún cuando la banca privada cuenta con niveles adecuados de liquidez, los plazos de financiamiento son cortos (1,55 años en el sistema bancario) y el costo elevado (Financiero). Los créditos de más largo plazo –a 9 años- se hacen con recursos provistos por la banca pública de segundo piso (AFD), pero en condiciones de mercado con el riesgo específico de la operación asumida por la banca comercial. Una banca pública de primer piso con estructura institucional adecuada permitiría atender las necesidades de crédito de las microempresas y PYMES en donde no llega el sector privado. Tradicionalmente éstas enfrentan dificultades de acceso al crédito, y el que han obtenido ha sido financiamiento de muy corto plazo a unas tasas de interés que frecuentemente han sido incompatibles con la rentabilidad de sus proyectos, limitando así sus posibilidades de expansión productiva.

El Banco Interamericano de Desarrollo ha venido apoyando a lo largo de los años en Paraguay el desarrollo del sector financiero en su conjunto, dicho apoyo al país se enmarca dentro del Plan Estratégico Económico y Social (PEES) del gobierno para el periodo 2008-2013, el cual tiene como base de actuación siete pilares, donde destacan: (i) un sistema financiero incluyente, con énfasis en MiPymes; y (ii) empresas públicas eficientes para mejorar el bienestar y la competitividad.

En este sentido, la Estrategia de País del Banco con Paraguay para el periodo 2009-2013 establece que las acciones del Banco, respecto del sector financiero, se dirigirán a: (i) apoyar el fortalecimiento de la banca pública de primer piso a fin de incrementar el crédito a las pequeñas empresas y a la agricultura familiar; (ii) aportar recursos a la banca de

segundo piso que permitan colocaciones por parte de la banca privada con mayores plazos; (iii) apoyar el establecimiento de un mecanismo de coordinación de las acciones de las entidades financieras públicas para hacerlas más efectivas en su labor de contribución al financiamiento del desarrollo económico y social del país; y (iv) apoyar el desarrollo del mercado nacional de valores.

Dentro de este marco de actuación, el Banco está desarrollando la segunda fase de la Operación Programática de Reforma de la Actividad Financiera Pública* aprobada en el 2005, apoyando al Gobierno a través de: (i) la creación de un espacio de coordinación de las entidades financieras públicas; (ii) la financiación de la AFD; (iii) una cooperación técnica para apoyar la modernización del CAH; y (iv) UN programa, dirigido a apoyar al BNF para hacer más eficiente su funcionamiento y aprovechar su gran potencialidad en liquidez y suficiencia patrimonial para cumplir su rol de financiar a los sectores productivos.

El BID se constituye en un socio estratégico para el Paraguay impulsando el desarrollo del sector financiero en su conjunto, incentivando la búsqueda de mejores prácticas y promocionando sus actividades en pos del desarrollo del País.

* Específicamente, y de acuerdo con la estrategia acordada con el Gobierno dentro de la Operación Programática, los dos ejes de la misma perseguirán: (i) la reestructuración de las entidades financieras públicas de segundo piso (PR-L1012, pie de página 3); y (ii) la racionalización de la actividad financiera pública de primer piso.



“Los objetivos de la Banca Pública que tiene el Gobierno y que el BID apoya, están basados en los siguientes principios: legalidad, regulación y supervisión suficiente, subsidiariedad, gobernabilidad y rendición de cuentas, transparencia y adecuación de instrumentos”.

Fortalecimiento de la Banca Pública de Desarrollo

*Felipe Gómez-Acebo,
especialista Sénior en
Instituciones Financieras del BID*

Para mí es un honor estar hoy en día aquí con ustedes. Es un honor y una satisfacción porque como antes decía mi querido representante, hace ya muchos años que vine por aquí llamado por el Gobierno para intentar ayudar en el proceso de reforma de la banca pública.

Ha pasado mucho tiempo, ustedes han hecho muchas cosas muy interesantes, muy bonitas. Con un poco de perspectiva les puedo ayudar con alguna cosa, con algún comentario, sería estupendo. Y si no, pues sería un recuento de viejas batallitas que a lo mejor ya no tiene mucha importancia.

Tendríamos que hablar del por qué de la reforma, hacia donde la reforma se mueve, algunos principios de banca pública en el desarrollo y una visión de futuro. La perspectiva que tengo en este momento me obliga a decir que lo que diga aquí sería una visión parcial porque ya no estoy siguiendo a Paraguay tan de cerca como lo había seguido por muchos años.

Por qué de la reforma

Hace 10 años teníamos en Paraguay unos fondos estructurales en circuito de préstamo bastante importantes. La primera característica la conocen ustedes divinamente, era una fragmentación institucional para mí excesiva de los vehículos de apoyo público existentes. En el banco pensamos que la intermediación financiera es un tema exclusivo del sector privado y que el sector público tiene que entrar cuando este necesite un apoyo. Después lo veremos dentro de un momento.

Ustedes tenían aquí el Banco Nacional de Fomento, el Crédito Agrícola de Habilitación, el Fondo de Desarrollo Campesino, el Fondo Ganadero, el Fondo de Desarrollo Industrial, el Banco Nacional de la Vivienda (BANAVI), el Consejo Nacional de la Vivienda (CONAVI) y la Unidad Técnica Ejecutora de Proyectos (UTEP).

Quisiera hablar brevemente sobre algunos de ellos, como el BANAVI, que era un banco de segundo piso supervisado por el CONAVI que daba crédito para vivienda a través de sociedades de ahorro y crédito para la vivienda. Al respecto, existía un circuito habitacional muy defectuoso basado en un banco de segundo piso, BANAVI, que repasaba

créditos a las sociedades con unas condiciones de repase que resultaron ser predatorias y, al final, se instaló una tasa de mora en el circuito muy alta y el circuito tuvo que cerrarlo.

La UTEP era una unidad del Banco Central que creó el gobierno con apoyo del BID para impulsar el desarrollo del microcrédito. Las operaciones de la UTEP colaboraron para el desarrollo del sector de las micro finanzas. Las tasas de repaso eran razonablemente caras y las micro-financieras descubrieron que podían captar depósitos y captarlos muy bien. Entonces, se generó una industria que es una industria de éxito, como antes decía el Ministro. Se lanzó una industria que si no, no hubiese existido. Pero que eso es una primera historia de una industria que se creó en Paraguay gracias a la iniciativa del Gobierno.

Todas esas unidades fragmentadas tenían debilidades como veremos después. Pero, aparte de esa fragmentación institucional, lo que había era en esencia lo que antes decía el Ministro, una falta de crédito de inversión. No había créditos a largo plazo, teníamos una banca de primer piso (el BNF y el CAH que no eran efectivos), y con una escasa capitalidad rural, a pesar de que ambos tenían muchísimas sucursales, en aquella época era como 50 y 70, respectivamente.

Como consecuencia de todo ello ¿qué pasaba? Que los apoyos que el sector público, que los paraguayos habían decidido dar al circuito de crédito para que ese funcionase, no eran suficientes porque las fallas del mercado seguían ahí. Entonces, no había asignación suficiente de ahorro e inversión, no había inversión de mediano y largo plazo aparte de las empresas, porque las tasas de financiación de existir no eran viables, no eran compatibles con la rentabilidad de los proyectos que pudiesen tener las empresas.

Y por todo ello los impactos negativos clarísimos en el crecimiento y en la capacidad del país. Las tasas de crecimiento eran bajas, e incluso negativas en algún momento.

Ejes de la reforma

En la reforma, el Gobierno decidió que era bueno trabajar en base a dos ejes: un eje financiero y un eje de asistencia técnica.

El eje financiero empezaba con una simplificación institucional, no era manejable y de hecho todavía ustedes tienen demasiadas instituciones financieras públicas y no están coordinadas, y de ahí el interés o la necesidad de coordinarlas.

Con la reforma de banca pública se decidió cerrar el BANAVI, se decidió que CONAVI únicamente haría funciones asistenciales de asignación de subsidios habitacionales, pero no de crédito. Se cerró el Fondo de Desarrollo de Campesino, se cerró el Fondo de Desarrollo Industrial y se cerró la UTEP. Con todo ello los actores disminuyeron y, quedó un esquema razonablemente simple para la madurez financiera de ese país.

Los instrumentos que se acordaron fueron bastante sencillos, que estaban relacionados con la madurez financiera de ese momento. Se centró a través de dos ejes, una entidad financiera de segundo piso y una potenciación o racionalización de la actividad de las entidades financieras de primer piso.

Con respecto al segundo piso, la AFD, la razón de ser esencial de la misma era el financiamiento a mediano y largo plazo. Desde ese punto de vista financiero, el punto de vista de ciencia técnica tiene una función importante que ahora contaremos.

Como esa financiación tenía que pasar únicamente fondos a través de las IFI's, era un banco de segundo piso. Y pasarlo por métodos competitivos y transparentes. Es decir, cualquier iniciación de primer piso tenía acceso en las mismas condiciones, y transparentemente, a los fondos que tuviese licitando en ese momento la AFD.

Y es muy importante el último punto en cuanto al repaso de los fondos, porque el punto era que AFD tenía que ser una entidad de desarrollo, pero tenía que ser sostenible. Es decir, no podía perder dinero. Los recursos tenían que pasarlos con una tasa suficiente como para ser sostenible en el tiempo, lo que no tiene que decir necesariamente que esos recursos tienen que ser pasados a tasas de mercado. Y por supuesto, con un adecuado manejo de riesgos porque o si no, no podría ser sostenible.

Ese sería un poco el corazón de la razón de ser de la AFD. Por su

parte, el corazón de la razón de ser de los bancos de primer piso era sanearse, el BNF en primer lugar, luego las demás. En ese momento, el BNF no era un banco saneado, hoy lo es. Hay un par de presidentes del BNF que han hecho una magnífica labor, pero en ese momento no era un banco saneado. Lo mismo ocurría con el CAH que frente a unas tasas de mora públicas razonablemente bajas si mirabas un poco la cartera la situación de la entidad no era buena.

Y por último, estaba también la vocación de transformar el Fondo Ganadero en una institución que no solo sea de préstamos, sino que también pudiese captar depósitos, que fuese un verdadero banco ganadero. Ese era un eje financiero de la reforma.

Ese eje financiero, todos saben, ustedes saben mejor que yo, ha funcionado razonablemente bien. El eje de asistencia técnica sin embargo, se ha quedado un poco en el tintero aunque, para nosotros, era un tema muy importante.

El principio general habría debido ser la tercerización. Es decir, ni la AFD, ni el BNF, ni el CAH tendrían que tener asistencia técnica, prestada directamente por sus funcionarios, porque eso tiende a dar unos servicios razonablemente bajos en calidad. En esa dirección, es decir bajo un principio general de tercerización, en AFD la ley estableció un Fideicomiso de Asistencia Técnica.

Ese fideicomiso tenía como objeto el incremento de la competitividad y generación de incentivos, y prácticamente no se ha usado, ¿Qué quiere decir con eso? Quiere decir que si a los bancos de primer piso, la AFD desde el Fideicomiso de Asistencia Técnica les puede aportar unos fondos de donación, asociado al otorgamiento de créditos por bancos de primer piso. Esto puede generar unos incentivos y una competitividad interesante. El típico ejemplo es una empresa que quiere desarrollar un ISO 9000. Pues si al país le interesa a lo mejor sería bueno que ese tipo de certificación de calidad se ayudase desde el fideicomiso.

Otro tipo de ejemplo sería que si queremos que las bancas de primer piso presten a las Pymes, nada mejor hay que ayudarles a los bancos a asumir un riesgo que no quieren. Una manera puede ser el darle unos incentivos a las Pymes, por ejemplo, para establecer un Plan General de Contabilidad, para formalizarse de alguna manera. Pero, ¿cómo esco-

ges a las Pymes a las cuales les ayudas con una donación? Es un cuento siempre complicado, no es evidente saber cuál es la Pyme que más se merece la asistencia.

El esquema que subyacía debajo del FAT (Fideicomiso de Asistencia Técnica), era que se iba a otorgar asistencia técnica a aquellas empresas --a aquellas Pymes de mi ejemplo actual-- a las cuales los bancos estuviesen dispuestos a darles un crédito si tenían esa asistencia técnica. Con lo cual se encontrarían que el FAT se encontraría con una situación superior para esto, porque entre tres posibles Pymes, había una en mi ejemplo ante el cual un banco estaba dispuesto a poner su capital *a riesgo*. Por consiguiente, ese sería el por qué un banco de primer piso privado pondría su capital *a riesgo* lo que recibiría, en mi ejemplo, el ejemplo de la formalización.

Entonces, yo creo que sí, con recursos presupuestarios en elementos externos, se dotase el Fideicomiso de Asistencia Técnica, ustedes tendrían un instrumento con una gran potencialidad, aunque así contado parezca muy chiquitito. Después nos va a hablar Carlos Álvarez sobre la labor magnífica que ha hecho CORFO de la asistencia técnica a Pymes e innovación basada en este instrumento, que puede ser uno o múltiples y que, fuera del balance de la extensión financiera, están manejando fondos que --asociados a créditos-- permiten incremento de competitividad y la generación de incentivos, en el caso de mi ejemplo, para que los bancos presten a las Pymes.

Por último en la asistencia técnica un tema importante es que ese fideicomiso está al acceso de cualquiera que recibiese financiación de largo plazo desde la AFD. Es decir, tanto la banca pública como la banca privada, microfinancieras o cooperativas de créditos. Si existen, cualquiera que pudiera hacerlo, tenía derecho a usar esos fondos.

Por último, está el apoyo a la actuación del BNF y del CAH en cuanto al fortalecimiento institucional que, como antes decía, era un punto crucial y no solo era un tema financiero y un manejo *ad hoc* de los fondos de cooperación técnica, que en su caso podrían tener por su especialidad distintos del Fideicomiso de Asistencia Técnica.

Principios de la Banca Pública en el Desarrollo

Estos objetivos que tenía el Gobierno y que el banco apoyaba, estaban basados en algunos principios. Unos principios que a veces se nos olvidan. Aunque ustedes han avanzado muchísimo en los últimos 10 años, no está de más el darnos una vuelta por ellos.

En primer lugar los principios de *legalidad, regulación y supervisión suficientes*, son básicos. Si hay una institución pública que tiene una carta orgánica que no permite al supervisor intervenirla en el caso en que tenga problemas, existen los incentivos para que esa institución, de alguna manera, no cumpla las normas de regulación y que no esté sometido a una supervisión suficiente por parte de la Superintendencia de Bancos. Entonces, el principio es absolutamente básico. Asimismo, el punto de regulación también es básico. Si ustedes tienen una institución financiera con una regulación distinta y dispar pueden haber arbitrajes regulatorios que fortalecen la actuación de unos frente a otros. Esto ocasiona que algunos que se encuentren en una desventaja comparativa no tendrían un *level playing field* o condiciones iguales de competencia, lo que no es una cosa buena en el sistema financiero. Es un principio que yo creo que sigue vigente y que tendríamos que tener siempre presentes para ver cómo están actuando los diferentes actores en el mercado.

En segundo lugar el principio *subsidiariedad*. ¿Qué quiere decir? Todos sabemos que el sector público sólo tiene que entrar en donde no entra el sector privado. No tiene ningún sentido que tengamos instituciones públicas que manejen recursos públicos por decir escasos, haciendo cosas que se pueden hacer con el Pasivo de bancos privados. El ejemplo claro es lo que hoy está pasando con el Fondo Ganadero. El Fondo Ganadero tiene clientes de altísima calidad con una cartera que genera dólares y claro, los bancos privados están prestando a los ganaderos, y entonces el Fondo Ganadero pues podría intentar competir con ellos o, desde mi punto de vista, lo que tendría que hacer es bajar el target de su actuación. Es decir, a los grandes ganaderos que les financien los grandes bancos privados, el Fondo Ganadero Debería ir por ganaderos más pequeños, que no son financiados por bancos privados. Ahí aparece por ejemplo la importancia del Fideicomiso de Asistencia Técnica.

Si el Fondo Ganadero está tirando líneas de AFD y podría también tomar líneas de asistencia técnica. Con ello, puede tener los fondos ne-

cesarios para ayudar a los ganaderos pequeños que hoy no son muy sujetos de crédito de los bancos. En el Fondo Ganadero eso lo piensan. Con muy poquito de asistencia técnica del FAT podrían encontrarse en una situación en que el Fondo Ganadero entraría a prestarles y aplicaríamos el ejemplo el principio de subsidiariedad.

El tercer principio a tener en cuenta es que la Banca Pública de Desarrollo es un *instrumento de política pública*. En la actividad pública la intermediación es un instrumento de política pública, no es otra cosa. Para hacer un seguimiento eficaz de política pública tiene que haber coordinación.

El siguiente principio es el de *governabilidad y de rendición de cuentas*, así como el de *transparencia* son principios claros donde todos seguramente estamos de acuerdo.

Finalmente el principio de *adecuación de instrumentos*. A veces nos olvidamos un poco de esto. Hay problemas distintos e instrumentos distintos. La AFD es un magnífico instrumento que soluciona problemas de fondeo, puede ser de plazo o puede ser de moneda, pero no va a solucionar problemas de riesgo. El más típico instrumento para esto último es un fondo de garantías de Pymes que creo que la legislación existe, que está parado hoy y sería magnífico el poder darle un *revamping* (cambio para mejorarlo). Porque de hecho por lo que me cuentan, la AFD está prestando y trabajando muy bien, pero quizás no está prestando tanto a las Pymes como podría. Y eso debe ser, no porque AFD no quiera, sino porque los bancos no quieren ese tipo de riesgo. Los bancos quieren ese tipo de riesgo cuando les damos asistencia técnica a las Pymes para que de alguna manera puedan cumplir y ser sujetos de créditos, o alguien toma parcialmente un poco de riesgo que puede ser un fondo de garantía parcial de crédito. También volveré al fondo dentro de un minuto.

Un importante tipo de instrumentos son aquellos que atienden brechas estructurales. Ustedes tienen la suerte de no tenerlas. Cuando me refiero a brechas estructurales me refiero a cuando un sector entero, la tasa que pueda tener no es compatible con los rendimientos de los proyectos. Entonces, ese sector está absolutamente fuera. En su caso, yo creo que ustedes no tienen una brecha estructural, quizás en algún punto

muy concreto, por consiguiente no creo que valga la pena el analizar cómo se podrían atender esas brechas.

Ustedes tenían unos problemas y decidieron unos ejes de actuación. Esos ejes de alguna manera incorporaban muchos de los principios que estaba contando ¿y qué ha pasado desde entonces? Muchas cosas buenas que el Ministro contaba antes. Pero siguen teniendo algunos problemas, quedan retos por delante.

Los Presidentes de las diferentes instituciones públicas nos van a contar cómo está cada una de sus respectivas instituciones y mis amigos extranjeros van a presentar unas magníficas experiencias de otros países, no me toca a mí mucho contar qué ha pasado, quizás valdría la pena tener un poquito una visión de futuro.

Visión y Retos para el futuro

He puesto una “visión de futuro P.P.P.” que quiere decir algo que hablábamos en la reforma con el Ministro que fue un lema que era “Por un Paraguay Productivo”. Si nosotros queremos que la banca pública tenga su razón de ser tiene que conseguir que el sector privado consiga un Paraguay productivo y la banca pública conseguir paliar las fallas de mercado existentes.

Pues, por un Paraguay productivo, ¿qué tendría que hacer el BNF y qué tendría que hacer el CAH? Los retos del BNF están en su nombre –lo tiene remarcado en su ADN– está en la “B” y en la “F”. En la “B” de “bancarización” y en la “F” de “fomento”. El BNF desde su Pasivo debe conseguir una bancarización mucho más importante del Paraguay, especialmente del sector rural. Sin duda son el BNF y el CAH los que tienen mayores sucursales, entonces, esa “B” de “bancarización” es el reto que tiene el BNF sobre todo desde el lado del pasivo.

La “F” de “fomento” es el lado del Activo. Realmente, el BNF hoy es un banco saneado, pero no estoy tan seguro y pido perdón por si estoy mal informado, no estoy bien seguro de que sea un banco de fomento. Es un banco que tiene una baja tasa de mora, pero no sé si es un banco que esté incursionando en aspectos en los cuales no están los bancos privados. Es un banco donde creo que la “F” de “fomento”

habría que ponerle en negrita y en grande, y la gestión del BNF tendría que hacer sobre la base de algunos indicadores.

Cuanto al CAH pasa un poco lo mismo. También tiene su ADN, su misión. Tiene que dar crédito y su mandato es mucho más complicado que el del BNF porque va mucho más abajo en la escala de renta de su objeto de crédito, entonces, conseguir dar créditos y que ese crédito sea crédito, ese es el *challenge* del CAH. El Crédito Agrícola ha hecho mucho en este camino, su tasa de mora ha mejorado un montón, pero sigue teniendo ahí un reto importante. La “H” de “habilitación” se refiere a ese segmento poblacional que le falta una asistencia técnica manejada por el propio crédito o bien desde el FAT (AFD-ordenamiento previsto) en la medida en que el CAH sea capaz de ser sujeto de crédito y recibir créditos de la AFD.

El reto de un tipo de Unidad de Coordinación de Entidades Financieras Públicas. El Ministro me decía hace un momento que están trabajando en ello. Las Entidades Financieras Públicas son instrumentos de política pública hace falta un sistema de indicador de desempeño que marque por dónde tienen que ir. Si creemos realmente y si el Gobierno considera que la “F” de “fomento” es un objetivo del BNF, el BNF tiene que tener un indicador de desempeño de cómo está consiguiendo ampliar los objetos de créditos. Hacer una banca de fomento en aquellos lugares donde no están llegando los bancos privados; y en coordinación con políticas crediticias, porque son instrumentos de créditos que tienen que estar coordinados y actuar coordinadamente.

La utilización eficiente de recursos es un tema importante. Da un poco de pena hablar de eso porque, siguiendo con mi ejemplo, si el BNF tiene un exceso de fondeo, un exceso de depósitos y se los puede pasar a cualquiera de las otras entidades públicas, ello es muy interesante, pero, por otro lado, para mí es un fallo del indicador, del principio número uno que hablamos anteriormente. Si el BNF tiene fondos, tendría que ser capaz de colocarlos eficientemente y no pasárselos a otras instituciones. O sea, es un *second best* (una situación sub óptima), el pasar recursos cuando debería de ser capaz de colocar estos recursos eficientemente y a una tasa de mora razonable. Y si necesita al fondo el FAT, que lo use, pero debería ser capaz de colocar los recursos eficientemente.

Es importante también la separación de las funciones crediticias de la decisión de políticas. Son ámbitos distintos. Las decisiones de políticas no sé si deben de corresponder a las instituciones financieras. Separar las cosas, como está visto en la experiencia internacional, tiende a ser un buen principio.

Lo mismo pasa con las funciones crediticias de las funciones asistenciales. Antes se hablaba en AFD de un Fideicomiso de Asistencia Técnica separado. Si SENAVITAT tiene funciones asistenciales es magnífica noticia, porque si algo tiene este país es un déficit de soluciones habitacionales y eso está clarísimo, y esas soluciones habitacionales tienen que ser para el espectro poblacional que permitan en la medida de lo posible pagar los créditos. Y, como hay un buen perfil de gente que necesita un sistema, llamémosle “voucher”, vales, demanda o como queramos llamar, que complemente su ahorro previo y complemente su capacidad de riesgo. Es una magnífica noticia que SENAVITAT pueda hacer eso. Sin embargo, no es muy buena noticia que SENAVITAT tenga capacidad de otorgamiento de crédito y no es una buena noticia porque ustedes los paraguayos y paraguayas saben que hace 12 ó 15 años algo equivalente provocó unas pérdidas importantes para todos y todas.

Pues yo creo que, en la medida en que fuese posible separar las funciones crediticias de las funciones habitacionales de SENAVITAT, la mismas podría centrarse en otorgamiento de subsidios --como de hecho está haciendo a través del BNF y de otros bancos privados. Si, al contrario, la SENAVITAT pasase a tomar decisiones de créditos sin ser un banco y sin estar supervisado, tendremos problemas bastantes serios y latentes en el sistema financiero.

Adicionalmente, desde el punto de vista de la coordinación, siendo organismos públicos, las instituciones tendrían que tener políticas razonablemente homogeneizadas y, por supuesto, tendrían que tener un sistema de información a disposición del Gobierno que tendría que reflejar los indicadores de desempeño que, desde el punto de vista político, se han pactado para su buen hacer y entender.

Otro reto es el tema del Fondo de Garantía Parcial de Crédito. A mí me parece que, como antes decía, la AFD no es suficiente. Un fondo

de garantía podría ser un instrumento idóneo y serviría sobre todo para aquellos segmentos, como antes mencionaba, que los bancos no estén dispuestos a entrar a su propio riesgo.

Ahora, está claro que un Fondo de Garantía debe seguir dos principios de compatibilidad: i) de incentivos y; ii) asistencia técnica. En cuanto al primero, es importante que los riesgos de la operación queden en manos del banco, en manos de las IFI's que genera el crédito. En la experiencia americana, en los últimos años hemos visto lo que ocurre cuando se pasa el riesgo en securitización sin que el que lo genera se quede absolutamente sin nada de riesgo. En ningún caso el Fondo de Garantía Parcial de Crédito podría entrar más allá del porcentaje que indiquen las mejores prácticas y ahí tampoco se puede seguir, pues como lo han hecho en Chile con un X por ciento, vamos a hacerlo con el mismo X por ciento, hay que adecuarlo a la realidad de la estructura industrial y económica del Paraguay.

En cuanto al segundo, el fondo debe ser compatible con el tema de asistencia técnica de desarrollo, porque perfectamente un banco, una IFI de primer piso puede usar el Fondo de Garantía Parcial de Crédito y, al mismo tiempo, usar teóricamente si tuviese fondeo el FAT para que esa pequeña Pyme tenga asistencia técnica en su formalización para poder hacer su propio crédito y poder saber si puede o no puede devolver el crédito o financiarle un plan de empresa, o financiarle cualquier cosa que sea necesario porque está creciendo y es el momento en que a la hora de tener que ayudar lo haga por competitividad del país. Eso mismo también el amigo Carlos nos contará lo de CORFO cómo lo han hecho claramente desde el punto de vista de la innovación.

Hacia dónde mirar: Mejores prácticas internacionales

Para cerrar, tenemos que responder a la pregunta ¿hacia dónde mirar?

Pues hay cosas muy buenas hacia dónde mirar y tenemos algunas malas. Entonces, yo creo que no es malo cerrar con un poquito de cada cosa.

No puedo hablar mucho del caso chileno, pero tenemos aquí dos grandes autoridades respectivamente de CORFO y de Banco Estado.

Realmente las dos instituciones son paradigmas en la región. Desde el BID, cuando les miramos, usamos mucho el ejemplo chileno porque creemos que es una historia de éxito. También es cierto que en Chile tienen algunas cosas que no son tan buenas. El INDAP como institución es mucho más floja desde el punto de vista crediticio que el Banco Estado. Sin embargo, ha disminuido en tamaño cada vez más, un tema que hoy es absolutamente marginal aunque no lo era hace unos años.

Brasil tiene los bancos públicos más grandes no solo de la región, sino casi del mundo. Es una cosa tremenda. El BNDES es un banco impresionantemente grande, tengo la satisfacción y el placer de haber trabajado muchos años con ellos y en materia de segundo piso creo que es un ejemplo maravilloso de cómo hacer las cosas.

El Banco do Brasil es un Banco del Estado, es un banco de primer piso eficiente y que tiene una misión curiosa que a mí me gusta como la dicen ellos. Dicen “somos un balizador de tasas”, es decir que intentamos cuando las tasas están muy altas en el sector privado, bajar las tasas. Yo creo que ese es un buen ejemplo de cómo un principio de subsidiariedad de una banca pública sirve no solo donde ya no hay mercado en caso tradicional, sino donde lo hay para que los sujetos finales de crédito tengan un mejor servicio y un mejor precio.

El caso Colombia es curioso porque me gusta citar a Bancoldex y Findeter porque hace referencia un poco al principio que antes mencionaba de regulación y de supervisión. Bancoldex es un banco privado, podría captar depósitos pero no lo hace. Se ha centrado en ser banco de segundo piso, pero por su efecto regulador, es un banco privado. Findeter tiene su carta orgánica específica, como tiene el BNF, ¿quién ahora es mejor? Son dos modelos distintos que tienen sus ventajas e inconvenientes. No por eso voy a decir que Findeter sería un BNF con una carta orgánica.

En el caso del CAH, si fuese necesario tocar su carta orgánica yo me inclinaría más bien por un valor de Bancoldex. Yo pensaría que el CAH podría ser perfectamente una financiera más, manejando Fideicomisos de Asistencia Técnica en paralelo, para que la asistencia técnica no le impactase en su hoja de balance. Pero sin embargo, de esa manera se encontraría con que tendría un mismo nivel de hojedo, como decimos

en Washington un “level playing field” respecto a los financieros para atacar ese segmento del mercado al cual está buscando satisfacer.

Eso es en cuanto a los casos de los cuentos bonitos, hay cuentos también en la región que son menos bonitos. El caso de Haití está exactamente en la otra punta del espectro. No tienen ni banca de primer piso ni banca de segundo piso pública y, a la hora de trabajar con ellos, como nos toca ahora a raíz del terremoto, la cosa se complica muchísimo, porque carecemos de instrumentos para solucionar los problemas.

Sin embargo, estamos abordando un esquema de formalización empresarial que quizás lo usaría a cada rato con ellos. Estamos mezclando servicios de BDS, es decir *Business Development Services* (servicios para el desarrollo de negocio), con crédito proponiéndole al Banco Central un esquema en el cual vamos a intentar formalizar progresivamente un montón de empresas que son “no empresas” y por tanto el banco no les quiere prestar, pero con un esquema razonable de *vouchers* para incentivar que se formalicen con unos créditos a largo plazo a tasas interesantes que estamos consiguiendo darles, podríamos aunar la formalización con el incentivo para que el señor que hoy tiene una furgoneta sea capaz de comprarse una camioneta y participar en el desescombro del país, es realmente lo que hace falta.

Pues con esas experiencias basadas en todos los colores, y con ello cierro, yo creo que ustedes han avanzado un montón. Les queda camino por recorrer y les encarecería que siguiesen porque cada vez que vengo a Paraguay veo un país distinto, mucho más rico, mucho más próspero, con un sector privado que funciona mucho mejor y yo creo que si completasen un poco la generación a largo plazo, la capitalidad y la bancarización del país, están ustedes en un camino que no sé si muchos países de la región han conseguido hacer en 10 años. Con ello, muchísimas gracias.





“El BNF posee el reto de convertirse en el líder articulador entre los sectores públicos y privados de modo a gestionar la complementariedad de ambos en la asistencia financiera al desarrollo”.

El Banco Nacional de Fomento (BNF)

*Agustín Silvera,
Presidente*

Introducción

La economía mundial atravesó un período de inestabilidad financiera sin precedentes entre los años 2008-2009, que estuvo acompañado de la peor desaceleración económica mundial y del colapso más marcado del comercio internacional en muchas décadas. Ningún país quedó a salvo de esta tempestad económica

Tal como lo señalara el FMI, las semillas de la crisis mundial se sembraron durante los años de crecimiento elevado y tasas de interés bajas, que condujeron a un optimismo y una toma de riesgos excesivos y que produjeron fallas de naturaleza diversa: en la disciplina del mercado, en la regulación financiera, en las políticas macroeconómicas y en la supervisión mundial. Durante este período, el sistema financiero mundial se amplió vertiginosamente y creó instrumentos que parecían ofrecer una rentabilidad más elevada con menos riesgos. Uno de los factores que promovió esa evolución fue la creencia generalizada en un régimen de regulación ligera, que partía de dos premisas: la disciplina del mercado coartaría un comportamiento irresponsable, y la innovación financiera no concentraba el riesgo, sino que lo dispersaba.

El resultado fue una acumulación insostenible de desequilibrios externos, grandes burbujas de precios de los activos en las economías avanzadas y mercados emergentes, una escala de los precios de las materias primas y una acumulación enorme de deudas y riesgos en los principales sistemas financieros, tanto dentro como fuera del sistema bancario formal.

La crisis, originada en el año 2007 en las economías avanzadas, hundió a la economía mundial en la peor recesión desde la segunda guerra mundial, propagándose la tormenta a todo el mundo en los años 2008-2009.

Si bien la teoría reinante años atrás recomendaba el cierre de las bancas de desarrollo para permitir que el mercado se convierta en impulsor del crecimiento, la reciente crisis demostró la importancia de mantener una banca de desarrollo eficiente. Aquellos países que la mantuvieron, pese a las teorías en contra, lograron un mejor desenvolvimiento durante las crisis, mientras aquellas que cerraron sus instituciones de desarrollo analizan en la actualidad su reapertura, basado fundamentalmente en su rol contracíclico, para mitigar los efectos de las crisis en los diversos

sectores de la economía, especialmente en el sector rural, debido a su alto grado de vulnerabilidad económica.

Banco Nacional de Fomento – Paraguay

Creado en el año 1961, el Banco Nacional de Fomento (BNF) es una Institución autárquica con personería jurídica, cuyo patrimonio se considera jurídicamente separado de los bienes del Estado, con duración por tiempo indefinido y las obligaciones que contraiga garantizadas por el Estado Paraguayo.

El BNF tiene por objetivo principal el desarrollo intensivo de la economía paraguaya, para cuyo efecto promueve y financia programas generales y proyectos específicos de fomento de la agricultura, la ganadería, la silvicultura, la industria y el comercio de materias y productos originarios del país.

Al igual que otros países, la banca de desarrollo paraguaya no escapó del manejo político. Esta situación volcó a la entidad a una situación adversa. En el año 2003, por Ley N° 2.100 se aprobó la reestructuración del Banco Nacional de Fomento, mediante la modificación de varios artículos del Decreto Ley N° 281/61 de creación del Banco Nacional de Fomento. Posteriormente, en el año 2004 por Ley N° 2.502 se aprobó la modificación de la Ley N° 2.100/03 “De reestructuración del Banco Nacional de Fomento” y limita el alcance de la Ley N° 2.334/03 “De garantía de depósitos y resolución de entidades de intermediación financiera sujetos de la Ley General de Bancos, Financieras, y otras Entidades de Crédito”.

Estos cambios en las políticas del manejo de la entidad, así como la administración eficiente de los recursos públicos, mediante criterios técnicos, ha permitido la recuperación y el paulatino afianzamiento del BNF, iniciada a mediados del año 2003 con su reestructuración orgánica y funcional, y que hoy día, los indicadores de la institución demuestran que se ha logrado recobrar la confianza del público en su accionar, ubicándose entre las instituciones de mayor crecimiento del mercado financiero nacional.

En base a los lineamientos gubernamentales, el BNF asumió el compromiso de seguir orientando su trabajo hacia las comunidades

más alejadas, lugares donde no participa el sistema financiero privado, realizando las labores financieras, técnicas y sociales, con eficiencia y transparencia, acompañando así la filosofía del Gobierno Nacional.

Medidas del Banco frente a la crisis internacional

Con la globalización de la crisis financiera en el año 2009, el BNF implementó una serie de políticas de fomento a fin de mitigar su impacto en la economía nacional, en todos los sectores, productivo, industrial y social.

A partir de octubre de 2008, la incertidumbre generada por la crisis motivó a los bancos la implementación de políticas más prudentes en la concesión de créditos, ante ello, el BNF agilizó la entrega de créditos a los distintos sectores de la economía, dando especial prioridad al respaldo de productores primarios. Con ello, para febrero de 2009, el total de créditos creció en 7%. Mientras que intensificó, a partir del segundo semestre de dicho año, la entrega de créditos a microempresarios y artesanos.

Asimismo, mantuvo en iguales niveles sus tasas de interés y dispuso la reestructuración de créditos para productores aquejados por la fuerte sequía que afectó al país coincidentemente – y en mayor medida- con la propia crisis.

Como ente financiero del gobierno, recibió el encargo del Ministerio de Agricultura y Ganadería de transferir el fondo de subsidio a agricultores afectados por la sequía y la caída de los precios internacionales. De este modo, benefició a un total de 161.291 productores agrícolas, cubriendo así el 50% del total de afectados.

Igualmente, amplió sus recursos financieros otorgados, e implementó una mayor eficiencia en sus funciones, posibilitando incrementar el número de beneficiarios y aumentando la participación del sector productivo al 90% de los recursos desembolsados. Por otro lado y dentro de su función social, el BNF realizó el pago de subsidios a pescadores, beneficiando a unos 14.072 pescadores.

Paralelamente, prosiguió en su política de adecuar sus instalaciones a fin de satisfacer necesidades mínimas de comodidad a sus clientes,

inaugurando el nuevo local de la sucursal en la ciudad de Caaguazú, así como reactivando la sucursal de la ciudad de San Pedro del Paraná, y la apertura de una nueva sucursal en la ciudad de Santa Rosa del Aguaray.

De igual manera, diseñó nuevas líneas de productos crediticios enfocados a programas para las pequeñas y medianas empresas, microcréditos y viviendas para sectores de menores ingresos, así como fondeos alternativos.

Principales acciones realizadas por el banco en la postcrisis

En el marco de los objetivos estratégicos y de los ejes programáticos previstos por el Gobierno, el BNF avanza en forma decidida en la tarea de acrecentar su contribución al desarrollo económico y social del país.

En este contexto, en el periodo comprendido de agosto/08 a junio/10, el BNF otorgó créditos al sector productivo por el importe total de G. 1,382 billones, siendo beneficiados en forma directa 116.072 productores agropecuarios. Igualmente, otorgó créditos a industriales, artesanos, comerciantes y cooperativas, préstamos para la vivienda y de bienestar familiar en todo el territorio nacional, beneficiando en forma indirecta a 580.360 personas, cerca del 10% de la población total del país.

En el sector agrícola el BNF financió capital de trabajo destinado al cultivo de 1.150.000 hectáreas de los rubros como soja, algodón, trigo, maíz, sésamo, arroz, girasol y diversificación agrícola y fruti-hortícola (banano, mandioca, piña, poroto, sandía, tabaco, tártago, tomate, maní, tung, viñedo, yerba mate, zanahoria, entre muchos otros), sin descuidar el apoyo a las inversiones de capital.

Por otra parte, la entidad pagó salarios en forma mensual a 163.104 funcionarios públicos que cobran sus haberes a través de la red bancaria de cajeros automáticos del Banco, por un monto promedio mensual de G. 392.860 millones, que representa un servicio que ofrece nuestra institución sin costo para los usuarios y para el Ministerio de Hacienda.

Del mismo modo, en el contexto de responsabilidad social y la premisa de prestación de servicio asumida como postulado por la actual ad-

ministración del Banco, se realiza el pago de beneficios por prestación de alimentos de niñas y niños, siendo beneficiados en forma mensual 22.296 personas con un pago promedio mensual de G. 7.675 millones.

Durante el periodo acotado se dio continuidad a la prestación del servicio de pago de subsidios a beneficiarios de programas coordinados por la Secretaría de Acción Social y el Ministerio de Agricultura y Ganadería. Esta asistencia, en cifras acumuladas representa la suma de G. 373.780 millones.

Potenciando al sector de la construcción, que como todos saben es uno de los de mayor absorción de mano de obra en el país, se redujo las tasas de interés para el producto de MI CASA, dando una alternativa más a la posibilidad de acceso a la vivienda propia a los habitantes del país.

Es importante destacar que el BNF presenta una perspectiva de crecimiento continuo basado en una gestión transparente y honesta, en concordancia con la política y ejes programáticos previsto por el Gobierno Nacional y orientado a la nueva visión de la Banca Pública de Desarrollo, ágil, eficiente, competitivo y con propósito de rentabilidad social, bancarización de los estratos más sensibles de la población como las micro, pequeñas y medianas empresas, préstamos de vivienda y de bienestar familiar, así como el liderazgo en tasas competitivas.

En el periodo analizado se observan resultados altamente positivos de las actividades desarrolladas, reflejadas en la sustancial mejora de los principales indicadores financieros, de solvencia y de operación. Según resultado del primer test de estrés aplicado por el Banco Central del Paraguay, cuyo examen tiene por objetivo prever el grado de exposición que tienen las entidades financieras ante eventuales escenarios desfavorables, el BNF es la entidad con mayor resistencia del sistema financiero.

Retos y compromisos del BNF

En los últimos cinco años, la industria bancaria nacional ha experimentado profundas transformaciones, surgiendo un nuevo escenario financiero marcado por la alta competitividad, basada en la innovación, una fuerte inversión en tecnología y el desarrollo de nuevos productos y servicios financieros orientados al cliente.

Para el BNF, este fue un periodo especialmente significativo, de fuerte crecimiento y grandes logros, que marcan hitos en la historia de nuestra entidad. No obstante, se tiene absoluta conciencia, que los profundos cambios experimentados en el ambiente externo, requieren de una adaptación del BNF a las nuevas tendencias y nuevas prácticas bancarias y gerenciales, que le permita insertarse con eficiencia y estar en plena sintonía con la trayectoria que va tomando el entorno financiero nacional.

En este nuevo escenario, el BNF posee el reto de convertirse en el líder articulador entre los sectores públicos y privados de modo a gestionar la complementariedad de ambos en la asistencia financiera al desarrollo. De este modo se permitirá incrementar aún más el potencial de crecimiento nacional, mejorando la eficiencia del sector financiero en la cobertura crediticia, ampliando la bancarización y desarrollo del país.

Para ello, se debe insistir en la generación de nuevos productos financieros que satisfagan las necesidades, tanto de inversión, como crediticias del mercado. En este orden de cosas, la capacitación constante del funcionario del BNF se convierte en una cuestión esencial, a fin de incrementar la eficiencia frente a las necesidades del mercado financiero nacional.

El BNF se enfoca en seguir avanzando en forma decidida en la tarea de acrecentar su contribución al desarrollo económico y social del país, y de generar oportunidades de crecimiento individual y familiar a todos los habitantes, con un alto compromiso social. Todo ello motivados por los objetivos que se plantea la entidad: de gestionar su rol social en forma eficiente, competitiva, rentable y con bajo riesgo.

Y en este contexto el bajo riesgo es fundamental. El BNF debe evitar volver a épocas pasadas de manejo político de los recursos públicos, pues el daño que ello ocasiona no es sólo la caída de una institución financiera, sino que condena a la indigencia a miles de compatriotas que no tienen otra institución en la cual buscar ayuda financiera.

Es por ello que se debe seguir con las políticas de buenas prácticas financieras para garantizar la efectividad de las operaciones, y así contar con recursos para el diseño de nuevas iniciativas. Asimismo, se debe seguir con la política de seguridad instaurada para salvaguardar su

patrimonio, sin descuidar además los servicios ya posicionados, como aquellos dirigidos al funcionariado público, ya que estos encuentran en el BNF un aliado para mejorar su calidad de vida.

Debemos recordar que, si bien el BNF es una entidad del estado paraguayo, debe incrementar su competitividad y sostenibilidad para que el servicio que brinda a la población sea cada vez más incluyente y eficiente.

Si bien las políticas de seguridad en el otorgamiento del crédito posibilitaron la recuperación de la entidad, debemos coincidir en que la función principal de nuestra entidad es la inclusión social de aquellos quienes no encuentran en otras instituciones el respaldo necesario para obtener fuentes de financiamiento.

Es por ello que deberíamos analizar seriamente la implementación de mecanismos que garanticen el cumplimiento de nuestras obligaciones. Una posibilidad podría ser la creación de un fondo que garantice el otorgamiento de préstamos a sectores menos favorecidos. Este fondo podría estar constituido con las utilidades anuales que crecen año a año, de modo a cumplir con mayor cabalidad nuestros objetivos y no se arriesgue la confianza obtenida de parte de nuestros ahorristas.

Asimismo, es momento de analizar las políticas de garantía de créditos. Para transitar de la senda del manejo político de nuestra institución al manejo eficiente y profesional actual fue necesaria la instauración de políticas duras de garantía de los créditos. No obstante, los nuevos tiempos exigen adaptarnos a mecanismos ágiles de análisis de factibilidad de la recuperación de los créditos más ajustadas a las condiciones actuales de mercado, dejando para límites mayores la solicitud de hipotecas.

Para concluir quisiera señalar el significativo avance del BNF en su rol de Banca Pública de Desarrollo. Seguiremos acompañando los nuevos tiempos con el desafío de modernizar aún más los procesos operativos, apostando a la capacitación constante del talento humano, fortaleciendo las sucursales del interior del país, teniendo como eje al cliente y cubriendo las necesidades de las personas, microempresas y empresas, con productos y servicios bancarios de calidad.

A todos muchas gracias.





“Lo que tiene que quedar claro es para qué un banco público. No es para lo que no hacen los otros, es para hacer aquello que permita mejorar la calidad de vida de nuestros ciudadanos”.

Gestión Comercial con Impacto Social de Banco Estado, Chile

Jessica López
Ex vicepresidenta del
Banco de Estado de Chile
(Banco Estado)

Buenas tardes a todos, agradezco en primer lugar la invitación y la oportunidad de poder presentarme y contar nuestra experiencia ante ustedes. Agradezco al Ministerio de Hacienda y al BID y saludo a las autoridades presentes y a todos los asistentes a este seminario. En esta presentación voy a relatar lo que hemos hecho en el Banco Estado de Chile (Banco Estado) en los últimos años. Empezaré con una breve introducción, seguida con la descripción del proceso de cambio en los últimos 20 años que abarca la etapa de la estabilización, la construcción de las bases, el despliegue comercial y la gestión comercial con impacto social. Posteriormente hablaré de la situación actual del Banco, mencionando algunos ratios y finalizaré la presentación hablando un poco de la justificación de la existencia del Banco Público.

Introducción

Banco Estado formalmente se creó en el año 1953, con la fusión de un conjunto de instituciones que ya existían en Chile: la Caja de Crédito Hipotecario (originada en año 1855), la Caja Nacional de Ahorro, la Caja de Crédito Agrario y la Caja de Crédito Industrial. Instituciones creadas muy visionariamente para responder a la necesidad de la población de Chile en aquellos años, que, en 1953 se fusionaron y dieron origen a *Banco Estado*.

Entonces definimos nuestra Misión, ‘existimos para que cualquier chileno en cualquier lugar pueda emprender y desarrollarse’. Esa definición pone inmediatamente en foco quiénes son nuestro mercado objetivo, nuestros clientes: todos los chilenos, donde quiera que se encuentren; así como lo que queremos llegar a ser, un banco de excelencia con una gestión comercial de alto impacto social.

Banco Estado es de propiedad 100 % estatal, tiene una ley orgánica propia que establece su organización, sus funciones. Sin embargo, es un banco comercial, que participa en el mercado financiero chileno, participa sujeto a las leyes, regulaciones y fiscalizaciones de las superintendencias de banco. A veces nos reclaman con mayor rigor que a la banca privada en el mercado financiero. Banco Estado tiene algunas restricciones que no tienen los bancos privados y están en nuestra constitución, como el impedimento de prestar a empresas públicas, también la

prohibición de recibir fondos públicos, para el caso de CORFO*, como después va a exponer Carlos Álvarez en su presentación. Esas restricciones tienen que ver con experiencias de malas prácticas del pasado.

Otra característica de Banco Estado es que sus principales autoridades son designadas por el Presidente de la República: el presidente, el vicepresidente, sus cuatro consejeros, el gerente general y el fiscal. El banco se relaciona con el Gobierno y reporta al Ministerio de Hacienda.

El proceso de cambios en 20 años

Trataré de exponer las cuatro etapas de un proceso de transformación que se inició en el año 1990. Año en que pasamos de régimen de dictadura a un régimen de democracia y de cambio de las autoridades de Gobierno.

En ese proceso de cambio, en esos equipos que llegaron a Banco Estado, yo estuve como analista profesional y encontramos un Banco Estado muy deteriorado, un Banco que no había sufrido ni la crisis que sufrió la banca chilena en el año 1982 ni 1983, porque era muy autárquico, muy centrado en sí mismo, tampoco había gozado del proceso de modernización posterior. Hubo una crisis muy dura en Chile, se había perdido mucha plata, pero se consiguió un aprendizaje muy importante en lo que tenía que ver con la supervisión bancaria, con la gestión de los bancos y con los riesgos de los bancos en particular.

Banco Estado no participó de eso y, por lo tanto, estaba muy retrasado en lo que tenía que ver con todos los aspectos comerciales, de infraestructura, de tecnología, de proceso, de sistema de información, la carrera funcionaria estaba degradada en una práctica de ascenso sin lógica ni mérito y, finalmente, había existido un intento de privatización en el año 1989, que tenía que ver principalmente con la creencia de que no era necesario un banco público.

* CORFO (Corporación de Fomento de la Producción), es un organismo ejecutor de las políticas del gobierno de Chile en el ámbito del emprendimiento y la innovación. Realiza su acción mediante herramientas e instrumentos compatibles con los lineamientos de una economía social de mercado, creando las condiciones para lograr construir una sociedad de oportunidades

La estabilización

Los primeros pasos fueron incorporar algunos ejecutivos profesionales externos, de la banca privada. Esto generó una huelga general. En el banco hay un sindicato y están afiliados el 99.9% de los funcionarios, por lo tanto cuando hay una huelga, hay una huelga. Se cierra, no se atiende. Tuvimos una de esas, un día 30 de diciembre, terrible para la bolsa.

Algunas otras cosas que se pudieron hacer en ese periodo, que fue muy intenso, fue crear la Tesorería, la mesa de dinero. En esa época el banco administraba las cuentas fiscales, era una enormidad de recursos, que, sin embargo, no se aprovechaba, como no había un área que pudiera administrar esa tesorería, una mesa de dinero, como hoy día hay en cualquier banco.

Lo que se hacía era tomar ese dinero y depositarlo al Banco Central, sin administración de Tesorería. Lo que significaba dejar de ganar, mucha plata probablemente. La creación de Tesorería, de una mesa de dinero, fue un tema muy importante y, naturalmente, tuvo que hacérselo con la incorporación de profesionales del mercado.

Se iniciaron también proceso de mejoras en el control de los riesgos; que estaban bastante desbocados, sobre todo en nuestra cartera de vivienda que tenía unos índices de morosidad altísima.

En Chile hay un esquema para la vivienda popular donde las personas ahorran. Una vez constituido ese ahorro, el Estado les otorga un subsidio y, después, el Banco Estado otorga un crédito hipotecario. En esa cartera de vivienda se habían abandonado un poco las buenas prácticas de la cobranza y tenía un nivel de morosidad muy alto, al igual que en los sistemas de control de riesgos de créditos.

Otra de las cosas que se hicieron fue naturalmente la construcción de la relación administración - sindicato. Por qué digo esto, porque, como parte importante de todo el proceso durante estos últimos 20 años, el personal siempre ha estado en el medio, y no puede ser de otra manera. Aunque a veces se nos olvide a los tecnócratas es importante tener en cuenta: sus posibilidades, sus necesidades, sus ambiciones, sus sueños, sus frustraciones, su carrera.

Construcción de bases

La segunda etapa la llamo yo, la construcción de las bases, en esos años, se expandió la red de sucursales. Cuando llegamos nos dimos cuenta que el banco tenía una red de sucursales que respondía a la población, a la distribución geográfica de la población de los años 1960, 1970 y por lo tanto, se hizo una expansión de sucursales que triplicó la red. En un año nos pusimos la meta de abrir 100 nuevas oficinas. Por otra parte, se llevó a cabo también una importante modernización en la infraestructura tecnológica.

Otra de las acciones llevadas a cabo en esta etapa fue el fortalecimiento en la gestión interna del negocio. Un banco es un negocio de administración de riesgos y se crearon por tanto dos áreas independientes: operaciones y riesgos. La primera no existía y la otra existía pero estaba junto a todo el resto de las tareas. Esta área debe ser independiente del área negocios y tiene que ser altamente calificada, porque es la encargada de evaluar el riesgo de los negocios y de dar una opinión y adicionalmente de participar en la decisión. Esta área participa en los comités de Crédito. Por tanto, si el área de Riesgo no está de acuerdo, la operación no se cursa.

El área de Operaciones es igualmente importante, pero por otra razón: es la que tiene que controlar que la operación se ejecute de acuerdo a lo que fue aprobado por ese comité y adecuadamente registrarlo en la contabilidad. Muchas veces nos pasó que las garantías no estaban bien constituidas, que el acuerdo de crédito no se aseguró de que se ejecutaran las condiciones. El área de Operaciones es independiente del área de Negocios y se encarga de que las cosas se hagan como está establecido, que se hagan los acuerdos de negocios.

En esa época se creó también el comité de Auditoría. En nuestra ley orgánica no hay obligación de crear este comité de Auditoría, que en 1953 no existía en Banco Estado. Pero la superintendencia de Bancos en Chile tiene establecida la obligatoriedad de tener un comité de Auditoría en la empresa y determinada su tarea específica.

En esa etapa también se inició el desarrollo del negocio de microempresas, leasing y de corredora de bolsa, todas como empresas filiales, no dentro del mismo banco, sino como empresas parte, en la convicción

de que se podía hacer que fueran más eficientes, más rápidas para hacer negocios.

En el ámbito de las personas fue muy, muy duro cambiar el sistema de remuneración que se regía por la antigüedad; aumentaba la renta en un 1% al año, independientemente de lo que uno hiciera o de lo que no hiciera. Eso cambió, no fue fácil, pero se reemplazó por una renta al cargo, vale decir al desempeño de las funciones. Parece obvio, ¿no? Pero no lo era.

Y se inició un proceso de capacitación intensivo del personal, digo intensivo, intensivo. Creamos escuelas de capacitación, donde se trabajaron muchas miles de horas durante las cuales los funcionarios del banco se pusieron al día en muchos conocimientos y habilidades que estaban retrasadas.

Despliegue Comercial y Alianza Estratégica

El año 2000 se inicia lo que llamamos nosotros el despliegue comercial, que tiene que ver con la posibilidad de salir a vender. Además nos vimos obligados a salir a vender, en parte porque a inicios de los 2000 la inflación en Chile ya estaba alrededor del 3% anual, los saldos fiscales, que nosotros disponíamos, se habían reducido significativamente. Incluso las municipalidades comienzan a licitar sus cuentas corrientes, los bancos se las disputan. Muchos servicios públicos licitan sus cuentas corrientes. El Ministerio de Hacienda creó una unidad gracias a la cual se dio cuenta de que podía manejar la plata mejor de lo que nosotros lo hacíamos, le podía sacar mejor rentabilidad.

Eso nos generó una gran crisis. Si antes, nosotros teníamos una gran utilidad por el solo hecho de abrir la puerta como en un escenario, ahora teníamos que ganarnos los pesos uno a uno con los negocios. Hicimos un despliegue comercial de campañas masivas de ventas de créditos a personas, como una enorme red de sucursales y pusimos a todos los trabajadores a vender. Les explicamos a los trabajadores, a lo largo de todo el país, el dilema y el desafío que tenía el banco, y el problema serio que tenía el banco. Recorrimos todo el país contando cuál era la debilidad financiera que afrontábamos, las restricciones que teníamos y pidiendo

a los trabajadores su esfuerzo, así pudimos salir adelante y tener mucho éxito en este despliegue comercial.

También pusimos incentivos por cumplimiento de metas y ventas. Bueno, todos somos seres humanos y sabemos cómo los incentivos funcionan.

La banca de microempresas, una filial que habíamos creado, siguió creciendo, sigue creciendo hasta hoy, es un éxito maravilloso, tiene un éxito y resultados espectaculares. Nosotros teníamos una banca de grandes empresas y la potenciamos. Por definición estamos en todos los segmentos de clientes y en todos los sectores. El crédito de ganaderos, yo se lo peleo a la banca privada, como después lo podemos comentar.

Participamos también en el financiamiento de todas las concesiones de obras públicas, que en esos años en Chile se hicieron muchas, por muchos miles de millones de dólares. El banco fue bien importante en el inicio de eso para que los otros bancos, posteriormente se atrevieran a entrar.

El banco tenía una red propia de cajeros automáticos, muy propia de su forma de operar y lo que logramos fue conectarla con la red privada. Eso fue un tremendo beneficio y mejora en la calidad de vida de nuestros clientes y de los clientes del resto de la banca.

También se inicio la página web y desarrollamos algunos negocios complementarios que han sido un éxito tremendo a lo largo de los años, como es una compañía de corretaje de seguros. Las enormes carteras de crédito que hay en los bancos lo permiten, ya que llevan seguros de desgravamen, de vida, seguros de incendios, seguros para las garantías, que son un negocio en sí mismos, muy importantes. Y el negocio de fondos mutuos, que es una alternativa de ahorro. Cuando el banco le ofrece a sus clientes alternativas de ahorro, le ofrece una libreta de ahorro, le ofrece créditos a plazos, bueno, tiene que ser capaz de ofrecerle también cosas más sofisticadas como un fondo mutuo. También creamos una empresa de cobranza de crédito que se especializa en cobranza de créditos.

Todo esto fue acompañado con la firma formal de una alianza estratégica con el sindicato, una declaración conjunta y un documento

donde, en definitiva, lo que se establece es que la carrera funcionaria es muy importante en la institución, pero que tiene que ser desarrollada de manera que sea compatible con las necesidades de la institución. Valoro mucho una carrera funcionaria que permite nutrir a la institución de todos los funcionarios en cargos más elevados; que la gente vaya ascendiendo en su carrera; pero, eso requiere y nunca se lo puede abandonar, reglas muy claras respecto a la evaluación del desempeño, programas de capacitación y calificación permanente y sistemática; si esas prácticas se abandonan, la carrera funcionaria pasa a perder la fuerza que tiene que tener.

Gestión Comercial con Impacto Social

Y finalmente, en los últimos años, desplegamos con todo la gestión comercial con impacto social. Resolvimos cuál es el rol social de este banco porque todos vienen a pedirnos que abramos sucursal en otro lado y esto no se puede, porque es muy caro, los negocios no dan en todas las regiones; porque todos quieren que le demos muchos créditos a las PYMES y nosotros le damos más crédito a las PYMES que califican por riesgo, y no le damos crédito subsidiado a las PYMES. El problema no es la tasa de interés, el problema es el acceso. A los microempresarios tampoco damos créditos subsidiados: el problema es el acceso y la gestión del negocio.

Entendimos que la clave tenía que ver con hacer una gestión comercial que tuviera impacto social y aquí menciono algunas cosas: foco en el cliente, segmentación y ofertas de valor. Parece una cosa muy genérica pero cuando tú tienes un banco que tiene 7 millones de clientes, no puedes ofrecerles a los 7 millones de clientes lo mismo. Tienes que conocer a tu cliente, segmentar al cliente por la edad, por la plata que gana, por donde vive, por lo que hace, ojalá por saber lo que le gusta, ojalá saber cómo transacciona, es un trabajo enorme que tiene por objeto decir al cliente: le ofrezco lo que él necesita.

El crecimiento fue muy importante en créditos de personas, de pequeñas y microempresas. La masificación de medios de pago electrónicos. Tenemos un producto que se llama cuenta Rut, una tarjeta de débito y se llama cuenta Rut, porque el Rut es el número que le ponen a

uno cuando nace, de identificación. El sentido es que todo chileno tiene derecho a tener una cuenta Rut, excepto los que han tratado de hacernos fraude, naturalmente. Todo el resto lo tiene, ya sea que tenga un informe comercial malo, que le castigaron un crédito en el mismo Banco Estado, no importa; porque es una tarjeta que permite una cantidad acotada de manejo de fondos por problemas de lavado de activos y que, sin embargo, sirve para pagar el transporte, para pagar en las tiendas y para operar naturalmente en nuestros cajeros automáticos y todos los cajeros automáticos. Es un instrumento potentísimo de incorporación de los chilenos al mercado financiero nacional.

La expansión de la red de atención la resolvimos de dos maneras. El tema es cómo cubrir todo Chile, porque parte del rol tiene que ver con llegar a todo Chile, a donde quiera que haya un chileno tenemos que estar. Primero creamos una empresa filial, Serviestado, que es una empresa que tiene checks y que más bien tiene oficinas y solo tiene cajas. Los clientes nuestros van ahí y sólo hacen transacciones sociales. Y esto tiene que ver con que son tantos millones y no hemos logrado todavía que todos estos millones se vayan a atender a los ATM (cajeros automáticos) o a la página web, que atochan las oficinas. Entonces no se puede hacer bien la gestión comercial, para eso creamos oficinas especiales para transaccionar giros, depósitos de cheques y cosas de esa naturaleza.

Y la otra vía, es la Caja Vecina, que es una red de almacenes de pequeños comercios que son clientes nuestros, porque son clientes de microempresas y que conforman una red de POS (puestos de venta) conectados al banco, donde los chilenos van y hacen sus transacciones.

Entonces la señora está en su casa, va al almacén de la esquina, al comercio de la esquina, donde compra el pan y si hay un POS (puestos de venta) que dice Caja Vecina, entonces puede hacer un giro de ahorro, un depósito en ahorro con su cuenta RUT o con cualquier tarjeta de débito del banco, puede pagar su crédito hipotecario, su crédito al consumo, también puede pagar la luz, el agua, el gas, de sus servicios básicos, qué se yo, ahí estamos.

Un banco que tenía 350 sucursales, tiene hoy en día 4 mil puntos de atención, no todos iguales, las sucursales son presenciales, los servicios

de Estado son sólo para hacer transacciones, la página web deja otras cosas y la Caja Vecina, para un conjunto de transacciones, a lo mejor acotadas --no es lo mismo que ir al banco, no se puede pedir un crédito ahí—pero, ¿qué resuelvo?: el 90% de la necesidad de transacciones que tienen los chilenos en su cotidianeidad. Tenemos 4 mil almaceneros, comerciantes cuyo local dice afuera Caja Vecina, a quiénes además les han aumentado la renta. Llega más gente a visitar su negocio y aprovechan de comprar cosas y estamos entonces prácticamente en todo Chile y hoy día hay bancos que lo han resuelto con el teléfono, otros de esta manera. Supongo que vendrán otras tecnologías nuevas.

Mejoramos también nuestro proceso de planificación estratégica, es una cosa más técnica pero que cuando uno empieza a pensar en cómo decidir para dónde va, cómo lo va hacer, cuáles son los requisitos y cuál es el camino, entonces se pone a trabajar con mapas estratégicos y tableros de gestión, siempre es importante.

Otra cosa que se hizo en el año 2009 fue la estrategia anti-cíclica frente a la crisis financiera. Fue la guinda de la torta para la Banca Pública, la Banca de Desarrollo, ella debe existir casi por un problema de política económica de seguridad nacional.

Banco Estado, situación actual

Hoy tenemos un Banco Estado que tiene diez empresas filiales. Por un lado, las que complementan los negocios del banco; microempresas, corredores de seguros, corredores de bolsa, la bolsa de valores, fondos mutuos y tenemos una sucursal en New York, chiquitita pero la tenemos que tener.

Por otro lado, las que apoyan el giro del banco, las que resuelven ciertos problemas de proceso de tecnología: las Cajas de ServiEstado; una empresa que es un Centro de Contacto; la Caja Vecina, que es una empresa filial; una empresa de Promoción Comercial y: una empresa de Cobranza de Créditos que es especializada en eso.

Tenemos un tamaño relevante, somos el tercer banco con colocaciones, con el 16% de participación de mercado, y tenemos una significativa presencia en Tesorería, una mesa de dinero bastante grande, que maneja muchos miles de millones de dólares.

El banco más grande del país es Santander, después el Banco Chile, pero que en la mitad es propiedad del CitiBank, después viene Banco Estado, luego el BCI que es un banco nacional y después bancos de menor rango.

El Banco Estado es el primero en cantidad de clientes y líder en negocios masivos

Los números no tienen mucho significado si no decimos que en Chile hay 16 millones de habitantes. Tenemos 500 mil créditos de vivienda, el 60% del total de los créditos del sistema financiero; esto viene de la caja hipotecaria, está esta pasión por la vivienda y de ellos el 90% son créditos con subsidio, que complementan un subsidio. El promedio en estos créditos es de US\$ 10 mil; el de la banca privada es de US\$ 50 mil.

Tenemos muchos clientes que toman créditos de consumo y muchos créditos de educación superior, que es un sistema que estableció el Estado para financiar la educación técnica y universitaria, 400 mil microempresarios, eso es el 60% del mercado de microempresas auto-sustentables en Chile (porque hay un conjunto de microempresas que no tienen mucha capacidad de generación, no están ahí) y que tienen un crédito promedio de US\$ 2400. Tenemos ya US\$ 2,2 millones de cuenta Rut --que es la tarjeta magnética-- y 770 mil cuentas corrientes electrónicas, que es otra tarjeta de débito, más o menos parecida, pero que soporta mayores transacciones; son productos muy similares, cuentas corrientes.

Tenemos 13 millones de libretas de ahorro, aquí hay unos 2 millones de personas jurídicas, clubes deportivos, centros de madre, asociaciones de vecinos; hay una tradición con la libreta de ahorro de Banco Estado, y el resto personas naturales. Era casi el único instrumento de ahorro que había, las libretas de ahorro, desde hace 100 años en Chile y las del Banco Estado también, yo tengo tres. Los chilenos usan mucho eso y era una tradición regalarle a un niño una cuenta de ahorro cuando nacía. Eso se ha perdido un poco, pero igual están ahí esos 13 millones de libretas de ahorro que son una fuente de fondos monumental para el Banco y que tienen mucha estabilidad, eso tiene que ver con el calce de activos y pasivos.

En el ámbito de los servicios tenemos 2,2 millones de personas que reciben pagos mensuales automatizados o remuneraciones o pensiones o becas. Eso tiene que ver con que hay 662 instituciones públicas clientes, que son servicios públicos o municipalidades; también hay empresas con las que tenemos convenio y pagamos las remuneraciones de sus trabajadores.

Banco Estado posee la red de distribución más extensa del país

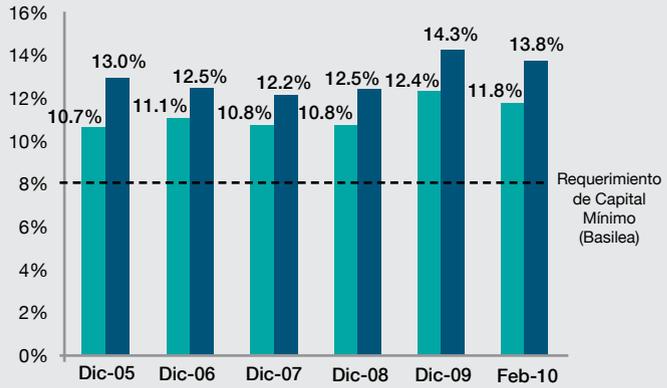
Somos el banco con la red de distribución más grande, más extensa, 430 sucursales físicas, 3400 cajas vecinas, 1700 cajeros automáticos que están unidos a la red privada y las cosas más importantes, tenemos presencia en todas las comunas del país, salvo en la Antártica y somos el único banco presente en 209 de las 340 comunas. Esto es un rol social, lo que tenemos que hacer como banco estatal, y esas oficinas no generan pérdidas.

En Chile la solvencia patrimonial (SP) del 8% exigido por Basilea (norma internacional de liquidez y capital) no vale, vale el 10%. El banco ha tenido restricciones de capital en los últimos años. Tuvo un crecimiento demasiado grande y “gracias” a la crisis, el Ministerio de Hacienda nos hizo aumentar el capital a US\$ 500 millones. Así se muestra a diciembre del 2009, lo que tenía por objeto resolver el tema de la solvencia patrimonial y poder hacer la labor anti-cíclica que se hizo para la crisis financiera.

Tenemos una rentabilidad bastante razonable, muy decente en el promedio de mercado. En el gráfico 2, la línea roja representa la rentabilidad del mercado y las barras la rentabilidad del Banco Estado. El último año que tiene que ver con la política anti-cíclica que hicimos para enfrentar la crisis financiera que fue, las tasas a piso, se vendió cualquier cantidad de créditos, crecimos 3 puntos de mercado y sacrificamos utilidades para eso, pero eso fue parte del proceso de reactivación.

Índice de Solvencia Patrimonial

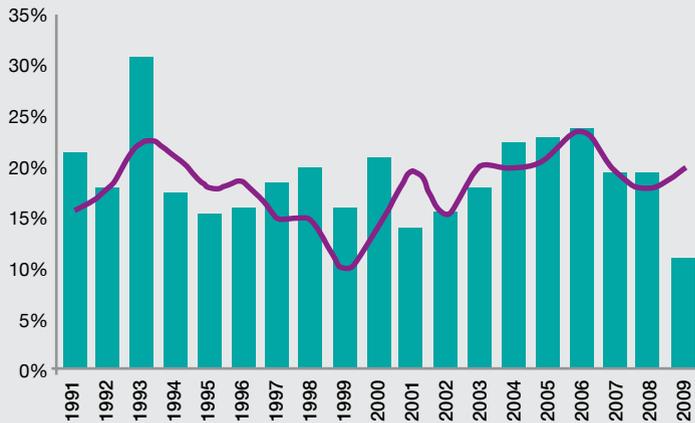
GRÁFICO 1



Fuente: Superintendencia de Bancos y Financieras (Chile)

**Rentabilidad
(Excedentes antes de impuestos/capital y reservas, %)**

GRÁFICO 2



Fuente: Superintendencia de Bancos y Financieras (Chile)

El nivel de riesgo, que se mantiene en promedio es similar al de la banca privada, mientras que el nivel de eficiencia, es menor en el Banco Estado, pero aún es competitivo. Uno siempre tiene que disculparse porque su nivel de eficiencia es peor, pero bueno, tenemos productos que hasta ahora son inversiones, como es el caso del financiamiento del crédito hipotecario y la Caja Vecina, que van a rentar en el futuro, en la medida que podamos generar negocios ahí, pero claro somos conscientes que eso también tiene límite. Lo que quiero decir es que el nivel de eficiencia es un poco peor, pero hay que ponerle coto, hay que acercar un máximo la diferencia con el mercado.

Tenemos la mejor clasificación de riesgos de Latinoamérica, aunque hay que considerar que por ser estatal nos regalan un poco de letritas ahí. Sin embargo, sí es el banco preferido por la población, tenemos una imagen de confianza muy significativa.

Para qué un Banco Público

Yo hice esta lámina porque he escuchado mucho y no solo aquí, sino en otros países que dicen que estamos para hacer lo que no hacen los bancos privados y yo encuentro deprimente definirse en función de lo que los otros no hacen. Tenemos un rol propio que cumplir, promover *la inclusión financiera*, la bancarización, es cómo no sé, como poner el agua potable para que llegue a toda la población, los ciudadanos, la electrificación. Dar el acceso a los servicios financieros en los tiempos en que estamos viviendo, hacia dónde estamos avanzando, es parte de las necesidades de la población. Por lo tanto hay un rol que cumplir.

Apoyar la modernización del Estado, cuando nosotros nos relacionamos y definimos que somos el banco del Estado, el banquero del Estado, se pagan los sueldos a los funcionarios públicos, o se transfieren todos los subsidios y todos los pagos del Estado se hacen a través del banco, bueno hay también un apoyo a la modernización, al abarataamiento de los costos del Estado.

Por otro lado, el sistema financiero es muy importante para que el estado no esté:

- a. En el sistema financiero están los flujos del sistema de inversión.

- b. Sabemos que es necesario que en el sistema financiero haya la suficiente competencia, transparencia y equidad. Hay pocos mercados más opacos que el sistema financiero.
- c. Financiar el emprendimiento y abrir mercados.
- d. El rol que juega un banco público en época de crisis. Esto es súper importante, yo veo que lo que quedó demostrado es que los países de los Gobiernos no pueden permitir frente a una crisis que al retraerse la banca privada y contraer el crédito, se acentúa la recesión. Tiene que tener un cuerpo poderoso para salir a contrarrestar eso y esa es una política anti cíclica que funciona y en esta vuelta se demostró que funcionaba.

En la Tabla 1 se detallan los beneficios del proceso de bancarización que es importante recordarlos.

Tabla 1 - Beneficios del Proceso de Bancarización	
Nivel País	Estímulo al Crecimiento Económico Menores costos de transacción Mayor alfabetización digital
Nivel Estado	Ahorro de comisiones en pagos y transferencias Reducción horas-hombres dedicadas a pagos Menor riesgo de fraudes Mejor calidad de servicio
Nivel Personas	Menor riesgo de pérdida o robo Inmediata disponibilidad de sueldo o/y beneficios Acceso a cuenta bancaria y desarrollo de historia financiera Ahorro en tiempo y dinero, para el cobro de beneficios

Quiero hacer algunas reflexiones finales sobre los elementos que a mí me parecen básicos para un banco público efectivo. Lo primero es el sistema financiero del Gobierno corporativo. En él distinguimos tres entidades: la entidad, el directorio y la gerencia.

¿Cuáles son las facultades que tienen cada uno de esos entes? ¿Qué roles tienen esos entes? Y ¿cómo se designan esos entes? La definición

de esos puntos tiene que asegurar que exista una adecuada resolución de los conflictos de interés y que existan los sistemas de contrapeso, de manera que la institución no sea capturada por ningún sector económico, que no tenga que ceder ante las presiones políticas a las que estamos acostumbrados, que no tengamos que ceder de repente frente a presiones del propio Gobierno. Por ejemplo, en un terremoto, créditos hipotecarios a los damnificados por el terremoto. Si no se van a pagar, darle un subsidio, no usemos el banco para lo que no corresponde.

Entonces el resolver bien el Gobierno corporativo, es lo más importante. Creo desde mi experiencia, que el Gobierno corporativo debe resolver bien las definiciones necesarias para conciliar el tema de la rentabilidad y el rol social. No son contradictorias y nuestra experiencia ha sido que es posible generar rentabilidades de nivel de mercado y que es posible hacer una gestión comercial con mucho impacto social, que es nuestro rol.

No sólo, es indispensable controles y contrapesos internos en la institución. Lo que yo mencionaba, las áreas de riesgo y las operaciones independientes, las calificadas con fuerza, una auditoría interna con fuerza, calificada, muy especializada y que le reporte al comité de contraloría, no al gerente ni al que le está haciendo observaciones. Una dirección de cumplimiento que son entidades nuevas que han surgido para asegurar el cumplimiento de leyes y las normas de prevención de lavado activo por ejemplo.

También una estrategia comercial, con foco en los clientes. Al final, estamos para los clientes. Si se nos olvida eso, estamos mal, estamos para los clientes. Metas condiciones claras y ambiciosas, si no, esto se torna aburrido. Directivos y personal muy comprometidos, muy calificados y que la dirección cuente con la infraestructura física y tecnológica digna, digo yo, todos los chilenos y los paraguayos tienen derecho a una atención en el sistema financiero digno.

Nuestra definición fue Banca Comercial Universal, todos los segmentos, todos los sectores, eso porque permite tener un conocimiento completo de la economía, tener equilibrado tu portafolio de activos y pasivos, genera muchos negocios y rentabilidad entre las bancas, genera muchas sinergias internas en término de los modelos de negocios, de

la infraestructura tecnológica, de los modelos de sistema de atención al cliente, de los modelos de riesgos, entre los segmentos y finalmente también puedan evaluar a los segmentos separadamente. Hay que hacerlo, sí, teniendo los sólidos procesos comerciales de riesgos y de operaciones.

Finalmente, lo que tiene que quedar claro es para qué un banco público. No es para lo que no hacen los otros, Es para lo que nosotros tenemos que hacer para la calidad de vida de nuestros ciudadanos.



“La Senavitat fue creada para establecer, regir e implementar la política del sector habitacional del país, coordinando los procesos con los actores relacionados al sector, posibilitando el acceso universal a la vivienda y hábitat dignos, priorizando a las familias de escasos recursos, buscando soluciones integrales para disminuir el déficit habitacional y mejorar la calidad de vida de todos los ciudadanos”.

La experiencia de la Secretaría Nacional de la Vivienda y el Hábitat (SENAVITAT)

*Gerardo Rolón Pose,
Secretario Ministro de la
Secretaría Nacional de la
Vivienda y el Hábitat*

Señor representante del BID, autoridades nacionales, colegas de la banca pública, funcionarios públicos, especialmente de la Secretaría Nacional de la Vivienda y el Hábitat (SENAVITAT).

Es para nosotros un honor y un privilegio participar no solamente de este seminario, sino de la Mesa de Entidades de la Banca Pública de Desarrollo al que fuimos gentilmente invitados por el señor Ministro de Hacienda, lo cual agradecemos ya que al hacernos cargo de la institución, el Consejo Nacional de la Vivienda (CONAVI) ni siquiera estaba invitado al gabinete social, lo cual constituía una gran contradicción, siendo la entidad en aquel entonces, que manejaba por lo menos algunas acciones en el campo habitacional.

Hemos logrado cierto grado de consideración de las autoridades del gobierno central, para incluir este tema tan candente, tan explosivo y tan lacerante como es el déficit habitacional en el Paraguay. Lo primero que hemos hecho es un diagnóstico situacional del tema habitacional. Para ello hemos contado con la generosa colaboración del Ministerio de Vivienda y Urbanismo (MINVU) de Chile y la Dirección General de Estadística Encuesta y Censo, lo que nos permitió presentar en el 2009 un trabajo de dos años anteriores donde mostramos a la ciudadanía paraguaya el cálculo del déficit habitacional en el Paraguay.

Este relevamiento nos permitió encarar algunas acciones con respecto a ese déficit. También abordamos dos instancias de transformación institucional muy grande como fueron las dos leyes aprobadas, la 3637 que creó primeramente el Fondo Nacional de la Vivienda, que luego vamos a explicar, y la 3909, que transformó lo que era el CONAVI a Secretaría Nacional de la Vivienda y el Hábitat (SENAVITAT). Estas leyes, que para nosotros constituyen un avance y un desafío al mismo tiempo, y que en realidad no habían sido creadas a instancia del actual gobierno, necesitan de ajustes y actualizaciones necesarias para la visión particular que tenemos desde el gobierno actual.

Misión y visión institucional

Nuestra Misión, ‘Somos una Institución Gubernamental de Servicio Público, creada para establecer, regir e implementar la política del Sector Habitacional del país, coordinando los procesos con los actores

relacionados al sector, posibilitando el acceso universal a la vivienda y hábitat dignos, priorizando a las familias de escasos recursos, buscando soluciones integrales para disminuir el déficit habitacional y mejorar la calidad de vida de todos los ciudadanos’.

Nuestra Visión, ‘Ser una Institución de rango ministerial reconocida y líder en la implementación de Políticas Públicas en el ámbito de la vivienda y el hábitat, de alcance nacional, con presencia y representación regional; con solvencia financiera, utilizando tecnología de punta, mediante el concurso de servidores públicos capacitados y comprometidos’.

La gestión

El problema habitacional es por todos conocido. Tenemos un mandato en el artículo 100 de la Constitución Nacional que establece que todos los habitantes tienen derecho a una vivienda digna. El cálculo del déficit habitacional estableció que 800 mil familias en el país tienen algún tipo de problema habitacional, sea por la necesidad de una unidad nueva, del mejoramiento de la misma o de la ampliación.

El déficit paraguayo presenta un esquema transversal que va desde la extrema pobreza hasta los niveles medios. Tenemos déficit por habitabilidad, por materialidad, por concentración excesiva de gente, por falta de dormitorio o salubridad –falta de caseta sanitaria, baño, cocina o desagüe–. Este es el desafío para encarar bajo nuestra visión y debería ser una política habitacional sostenible para el Paraguay. Lo estamos trabajando también en la mesa de trabajo interinstitucional con diversos sectores sociales que constituyen la presión social, en el estamento gubernamental, con todos aquellos actores estratégicos que pueden colaborar de alguna manera en establecer esta política habitacional. En otros países establecer esta política habitacional ha llevado, relativamente tiempo, por ejemplo en Brasil unos 15 años. Sin embargo en Paraguay no puede darse ese lujo, nosotros creemos y queremos, que a más tardar el próximo año podamos ya concertar, no solamente una política habitacional, sino un Plan Nacional de la Vivienda.

Todos conocemos los problemas urbano-ambientales, que presentan todas las ciudades del Paraguay hoy día. A diferencia de la década del

60, 70 donde el 60 por ciento de la población vivía en el campo, hoy eso se ha dado vuelta. El sesenta por ciento vive en las ciudades y el 40 por ciento vive en el campo. Se produce un vaciamiento sostenido del campo y se produce un fenómeno que yo suelo expresar como agricultura sin agricultores y eso también por el avance de la producción extensiva de agro cereales y los rubros de alta mecanización y tecnificación, lo cual impacta directamente en la familia tradicional paraguaya, expulsándola del campo a la ciudad, engrosando los cinturones de pobreza de las grandes ciudades. Hoy día, hay muchas ciudades, y no solamente Asunción y las del departamento Central, sino Ciudad del Este, Encarnación, Caacupé, Concepción, Pedro Juan Caballero que tienen la problemática de crecimiento no planificado, la especulación inmobiliaria, ocupación irracional de territorio, crecimiento de asentamientos irregulares, con falta de recursos de servicios básicos, con un deterioro muy progresivo de las condiciones ambientales.

Nosotros encaramos algunos programas para abarcar la lucha contra el déficit habitacional, en un programa que se enfoca en la lucha contra la pobreza, rural y urbana, la promoción de programas de viviendas para sectores medios también, tanto rural como urbano. En ese sentido, la aprobación de la ley 3637 creó el Fondo Nacional de la Vivienda Social que constituye un avance. Quizás tengamos que ajustar algunos aspectos, como bien se ha dado en los que han precedido a esta ley, en eso estamos trabajando también. No obstante, esto se presenta como un avance, en el sentido que son fondos estables, predecibles, sostenibles y cada año renovable. Se formaron en primera instancia con un aporte del estado de 30 mil millones de guaraníes, un porcentaje de los royalties de Itaipú y Yacyreta, las donaciones o devoluciones de subsidios y los recursos que la institución genera. Estos subsidios se dan en cuatro niveles, niveles medios altos, hasta niveles de pobreza, pobreza extrema, donde varían del 15, 40, 70 y 95 por ciento.

Los niveles uno y dos, inclusive el tres puede ir acompañado “crédito calce” que permitan dar soluciones habitacionales en su integralidad y que lo hemos trabajado con un convenio con el BNF que generan las cajas de ahorros previos de los futuros postulantes para la aplicación de los subsidios y también los créditos hipotecarios con condiciones muy convenientes. Este es un modelo muy parecido, de hecho inspirado en la experiencia chilena que nos permite empezar a trabajar el tema de

los subsidios habitacionales directos. Hemos entregado ya los primeros 180 subsidios para compra de viviendas. La semana que viene entregamos otros 100 subsidios para construcción en lote propio, en 15 días más 400 subsidios que son para grupos organizados en asentamientos de pobreza o grupos organizados, también en los 4 niveles.

Otro de los programas que tenemos es el del Mercosur, donación de FOCEM, para comunidades de fronteras, también de extrema pobreza, que hemos logrado rescatar y está en plena ejecución con un total de inversión de 29 mil millones de guaraníes lo que representa aproximadamente 689 viviendas.

Tenemos además un programa de clase media. Actualmente se encuentran en construcción y en fase de terminación de 348 viviendas con un monto de 20.500 millones de guaraníes. Las cuotas de estas viviendas son del precio de un alquiler. Las familias beneficiadas que van a poder acceder a una solución habitacional de dos dormitorios, sala, cocina, lavaderos mas servicios básicos. pertenecen a las localidades de Itá, Areguá y Carapeguá.

Tenemos dos proyectos edilicios, de nivel medio que están pleno proceso de ejecución. Estos edificios se encuentran las ciudades de Asunción y Luque. El monto de estas edificaciones asciende a 3.043 millones de guaraníes.

En el periodo 2008/2009, cuando todavía el Fondo Nacional de la Vivienda no estaba en vigencia, otorgábamos subsidio para extrema pobreza también y hemos entregado 101 subsidios de esta categoría, en Asunción, Central, Caaguazú y Alto Paraná que son los departamentos con mayores déficit, totalizando estas inversiones de 4.300 millones de guaraníes.

Tenemos un programa emblemático y paradigmático para nosotros que hemos traído con el nuevo gobierno: “Atención a Pueblo Originario”, que son viviendas también subsidiadas a parcialidades indígenas. En primera instancia, en el Chaco Central, hemos construido 252 de estas soluciones, terminadas y entregadas. Fue acompañada de capacitación, promoción y el 95 por ciento de la mano de obra fue indígena. Esto se hizo en condiciones muy difíciles, por la lejanía, transporte de materiales muy dificultoso. Hay que decir que la empresa privada

también se ha portado excelentemente porque ha aceptado el desafío de construir en localidades donde tenían que transportar agua por 100 km de distancia. Esto impuso una inversión de 8 mil 500 millones de guaraníes.

Tenemos un programa cooperativo, ley 2324, con financiamientos para el año que viene de 12.000 millones. Hay cuatro proyectos que están en plena ejecución, siendo concluidos. Al momento hemos entregado más de 18.900 millones de guaraníes de crédito hipotecario para cooperativa.

Tenemos otros programas como el programa para asentamientos campesinos que también es otro programa emblemático en coordinación con la CEPRA, (Coordinadora Ejecutiva para la Reforma Agraria) que son viviendas subsidiadas con el sistema de ayuda mutua. En este momento tenemos 839 mejoras habitacionales con el concepto de refugio, porque no son en realidad viviendas sino son refugios, es decir, pasar del cartón y el *eternit* a un refugio de material, que permita que las familias puedan tener un refugio seguro en época de invierno, verano o granizada. Esta línea de trabajo tiene un fuerte impacto. El presupuesto del Ministerio de Hacienda contempla para el año que viene una cifra muy importante para seguir este proyecto.

Existen también otros programas: i) un convenio con la EBY que vamos a reactivar; ii) una línea de crédito hipotecario, que la nueva ley que creó la SENAVITAT limita para el año que viene solamente a gremios, asociaciones y sindicatos; iii) una línea de trabajos con repatriados connacionales, que es una deuda histórica también del estado paraguayo con sufridos repatriados, está en plena vigencia, el proyecto se llama Mi País, Mi Casa.

Algunos logros a la fecha:

- Hemos podido atender a 3.082 familias, creando 10 mil puestos de trabajos directos y 20 mil indirectos.
- En cuanto a la gestión administrativa, hemos logrado la adhesión al Sistema de Contabilidad (SICO) y el Sistema de Administración de Recursos del Estado (SIARE) con el Ministerio de Hacienda, con el eje de transparencia y otros logros.

- También hay una importante recuperación de cartera entre los años 2008 y 2010 que estamos gestionando, una recuperación geométrica de los recursos que han sido desatendidos, en años anteriores o sea, ha bajado la morosidad y ha subido el cumplimiento que nos permite también generar más proyectos.
- En total 3082 viviendas para familias paraguayas, con una inversión de 159 mil millones de guaraníes.



“El rol que la CORFO entiende que debe jugar como banco de segundo piso es desarrollar y profundizar los mercados financieros por la vía de estimular: la diversificación de mercados financieros, la diversificación de intermediarios financieros y el fortalecimiento del mercado donde hay demandas insatisfechas”.

El papel de la Banca de Segundo Piso, la experiencia de CORFO, Chile

*Carlos Álvarez,
Ex vicepresidente de la
Corporación de Fomento
de la Producción de Chile
(CORFO)*

Quisiera agradecer al ministro de Hacienda, al representante del BID por habernos invitado para compartir nuestra experiencia en la Corporación de Fomento de la Producción de Chile, en el ámbito de financiamiento del crédito por la vía de operación de un banco de segundo piso. CORFO juega el papel de banco de segundo piso en Chile.

Esta presentación la voy a hacer en cinco partes. En la primera voy a hablar de los mercados financieros y la intervención pública, para posteriormente describir las características del CORFO. En la tercera parte, estaré desarrollando la evolución de los distintos instrumentos utilizados por CORFO a través de los años. Seguidamente me centraré en los focos de acción de CORFO, explicando con un poco más de detalle cómo funciona dos instrumentos desarrollados por CORFO para abordar dichos focos: el Fondo de Garantía y otro para desarrollar los Fondos de Capital en Riesgo. Cierro la presentación con los logros en los últimos años y con una reflexión final.

Los mercados financieros y la intervención pública

La importancia del buen funcionamiento de los mercados financieros es compartida por todos quienes están aquí. En la medida que los mercados financieros funcionan bien, se garantiza un mayor volumen de inversiones para un país, y la inversión es probablemente el componente más significativo de estímulo de crecimiento de las economías. En la medida que hay trabas en las economías, baja la inversión, el país no crece tanto como podría. Por lo tanto, es tremendamente importante que los países logren ir desarrollando su mercado financiero de modo tal de que el ahorro se canalice eficientemente a inversiones.

Sin embargo, sabemos que los mercados financieros están sujetos a múltiples imperfecciones como las fallas de mercado de diverso tipo, asimetrías de información, riesgo moral, etc. Por una parte hay una larga literatura que muestra cuales son los problemas que enfrentan los mercados financieros que muchas veces se traducen en que no generan la oferta de crédito, de financiamiento socialmente óptima. Por otra parte, los mercados financieros se caracterizan por procesos de aprendizaje muy rápidos, generación de nuevos instrumentos, generación de nuevas ofertas que no necesariamente se difunden y ni se implementan con la

rapidez que se requeriría. Por ambos motivos, la intervención pública es esencial para garantizar una mejor oferta, disponibilidad de créditos que a su vez potencie la inversión en los países.

Los países lo abordan por distintos instrumentos, ya sea por la vía de cambios en la normativa bajo las cuales funcionan los organismos financieros, o a través de la generación de oferta pública, ya sea de primer piso, como bancos de primer piso o de segundo piso. Este último juega el rol de estimular el desarrollo de la banca del primer piso, la banca privada y, en ocasiones, también la banca pública, en término de su expansión de servicios.

CORFO: Principales características

En el caso de Chile, como decía, la entidad que juega el rol de banco de segundo piso, es la Corporación de Fomento de la Producción (CORFO). La CORFO es una entidad creada en 1939, una corporación pública que fue creada con el propósito muy amplio de promover el desarrollo económico de Chile, de desarrollar todas aquellas acciones que promuevan el desarrollo económico del país.

Esta ley que fue efectivamente una ley muy amplia, le otorga al consejo de esta organización, compuesto fundamentalmente por ministros y algunos representantes privados, la atribución de generar instrumentos y programas que materialicen ese objetivo.

Esos programas se pueden materializar a través de créditos, de garantías, de subsidios, de estudios, etc. Es decir, es una atribución muy amplia que le otorga un rol cuasi legislativo por cuanto esta corporación puede crear instrumentos *ad hoc* y lo puede hacer satisfaciendo lo que su ley establece, que es que son instrumentos que promueven el desarrollo económico del país.

Desde esa perspectiva, es una institución bastante especial. Cuenta con un patrimonio propio que al año 2010 alcanza el orden de 5 mil millones de dólares, su dotación de personal es cerca de 800 personas. Es relativamente pequeña en término de personal, porque el grueso de su acción lo hace en una lógica de segundo piso, es decir, potenciando actividades de otros actores.

Sus áreas de acción fundamentales son cuatro: i) promoción de la innovación tecnológica; ii) atracción de inversiones al país; iii) apoyo de modernización a las pymes donde están los fondos de asistencia técnica a los cuales Felipe Gómez Acebo hacía mención anteriormente, y; iv) facilitación del acceso al financiamiento, que es aquello sobre lo cual me voy a referir en esta presentación.

Su presupuesto para el año 2010, contempló por un lado 200 millones de dólares aproximadamente para el otorgamiento de subsidios para la innovación, para la atracción de inversiones y para la modernización de la pymes, mientras que para el otorgamiento de créditos y garantías de segundo piso contempló aproximadamente 600 millones de dólares.

La evolución de los distintos instrumentos utilizados por CORFO

La CORFO, durante un periodo muy largo jugó un rol de banco de primer piso. Entregó créditos a las empresas privadas en Chile para realizar inversiones. Este rol –que tuvo un impacto muy significativo porque una parte importante del proceso de industrialización de Chile, de desarrollo de su primera fase de exportación recibió recursos de este tipo– se terminó a fines de los ‘90, debido a que en la segunda parte de los ‘80, específicamente en el último año de la dictadura se entregó de manera muy masiva créditos sin la suficiente precaución o sin el debido rigor a la hora de caracterizar la capacidad de pago de los deudores. Esto significó una pérdida muy significativa para la organización que llevó a nivel de los 500 millones de dólares que hubo que castigar en los primeros años de los ‘90. Producto de este deterioro de la imagen de la institución como proveedor de crédito de primer piso y la pérdida de rigor de los clientes, la decisión fue fortalecer su rol como banco de segundo piso y utilizar fundamentalmente el sistema de banca privada para canalizar el conjunto de créditos que la institución quería poner en marcha.

A partir del año 1990 se puso en marcha la actividad de banca de segundo piso. Primero operando como canalizador de crédito directo por la vía de otorgamiento de fondeo –es decir la CORFO otorgaba un crédito a los bancos privados y los bancos a su vez canalizaban esos créditos a las empresas y quien asumía el riesgo crediticio era el propio

banco** – pero luego fue ampliando sus modalidades de operación, introduciendo las garantías, aportes de capital, entre otros instrumentos.

El rol que la CORFO entiende que debe jugar como banco de segundo piso es desarrollar y profundizar los mercados financieros por la vía de estimular:

- La diversificación de mercados financieros. Como decía, el avance del tiempo va generando nuevos instrumentos que satisfacen necesidades emergentes de parte de las empresas, a veces se requiere de capital de trabajo y es posible abordar por ejemplo el tema de capital de trabajo, a través de la utilización de descuento de facturas. Eso no existía en Chile hace 15 años, hoy día existe. CORFO jugó un papel muy importante en el desarrollo de la industria del *factoring*. A veces se requiere modalidades de inversión para compra de equipos específicos. CORFO apoyó el desarrollo de la industria del *leasing*, hace 18 a 20 años. Entonces, un primer tema tenía que ver con estimular la adopción temprana de nuevos instrumentos financiero.
- La diversificación de intermediarios financieros. A veces el crédito no está disponible en todos los lugares y a través de todos los canales. Si es posible incrementar la cantidad de canales, puede ser tremendamente útil en el término de facilitar a múltiples clientes el acceso al crédito. Eso ocurrió por ejemplo en el ámbito del microcrédito, complementando la acción significativa.
- El fortalecimiento del mercado donde hay demandas insatisfechas. En ocasiones, este ha sido un rol tremendamente importante. La banca privada no cuenta con las condiciones para satisfacer la demanda insatisfecha, esto es muy típico en el ámbito del crédito del largo plazo. Una de las cosas que hemos identificado en los últimos años es que si bien es cierto el acceso al crédito a largo plazo existe para las grandes empresas, el ámbito de las pequeñas y medianas empresas no está bien satisfecho y es por eso que se interviene allí.

** Esa modalidad de operación ha seguido con mayor o menor énfasis hasta hoy en día. Aunque después, el tema del fondeo es menos relevante actualmente como una fórmula de operación.

Entonces, en la medida que estas intervenciones se van realizando y obteniendo resultados, por ejemplo van madurando algunos instrumentos nuevos, van entrando la banca de manera permanente como parte de su acción regular a segmentos antes atendidos, CORFO va retirándose de esa acción. Naturalmente esto significa tener una organización preparada para cumplir ese rol, eso significa estar atento a la evolución de las necesidades financieras y de la oferta existente, intermediarios financieros y estar disponibles para innovar permanentemente en los programas e instrumentos que se ponen en operación.

En el siguiente gráfico se observa la participación que tienen distintos tipos de instrumentos en esos años a partir del año '90. Como decía, al principio el énfasis estuvo en garantizar disponibilidad de crédito para inversión a cualquier tipo de empresa incluso empresas relativamente grandes y desarrollar la industria del leasing, esa fue la principal prioridad de los años '90. Luego, se identificaron nuevas necesidades, por ejemplo la inexistencia de créditos privados para el financiamiento de la educación superior. En esa época no existían créditos públicos para el financiamiento para la educación superior, afortunadamente a partir del año 2005 se crea un nuevo dispositivo para financiar la educación superior y CORFO entonces empieza a retirarse de ese rol.

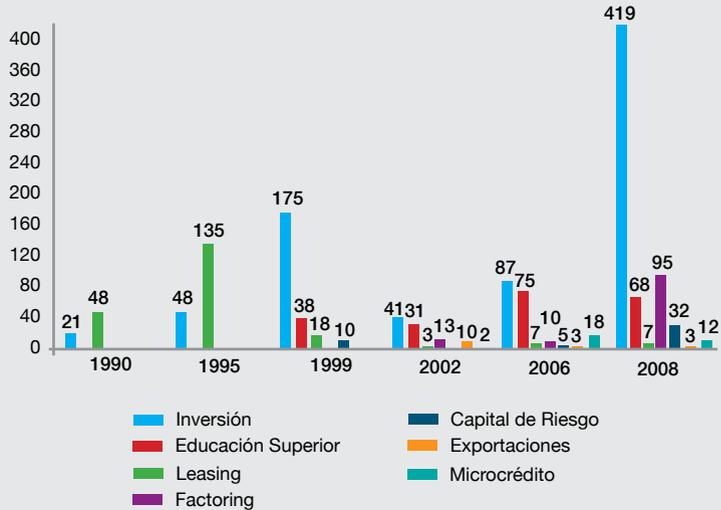
El desarrollo de la industria del factoring parte a principios de la década del 2000, mientras que el capital de riesgo y el desarrollo del microcrédito en el año 2006. Estas son como olas, que aparecen para concentrar su esfuerzo en la solución de un problema específico. Cuando ese problema va siendo realmente abordado por el mercado, CORFO retira su acción y pasa a abordar nuevos desafíos.

Les contaré básicamente un par de ejemplos de este tipo de iniciativas que se han materializado en los últimos cinco años, periodo en que me tocó dirigir la Corporación de Fomento que muestra de alguna manera el *modus operandi* y muestra de manera muy específica la manera en la que solucionamos algunos de los problemas que he hecho mención.

Primero es necesario decir que en el mercado financiero chileno, el crédito se ha expandido de manera importante en Chile, con tasas del orden de un 16%, podemos ver en el siguiente gráfico que la tasa de crecimiento ha sido muy alta.

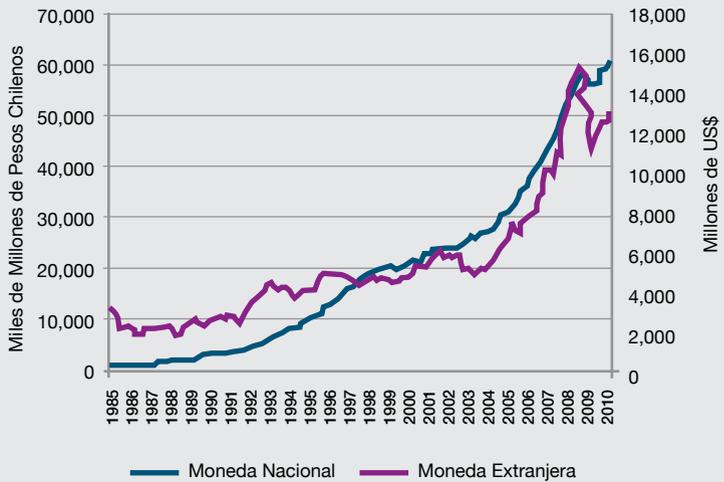
Evolución de líneas de Intermediación Financiera (Millones de US\$)

GRÁFICO 3



Evolución de las Colocaciones de la Banca Chilena (Saldos de deuda Período 1985-2010)

GRÁFICO 4



También la bancarización de las empresas aumentó. Claramente la cantidad de empresas grandes, medianas y pequeñas que tienen acceso a la banca ha mejorado con relación a la situación de mediados de la década que acaba de terminar.

El hecho de que eso haya ocurrido va dejando obsoleto ciertos roles. Ya no es tan necesario que sigamos fondeando crédito para grandes empresas por cuánto la banca privada encontró mecanismos a través de los cuales ese fondeo podría ser obtenido por propio desarrollo de la economía chilena.

Entonces, la pregunta que uno se hace es ¿Dónde entonces una organización como esta tiene que actuar en esta coyuntura particular? Y entonces lo que se hace es identificar esos focos.

Los focos que identificados

Primero, encontramos que el financiamiento MIPYME estaba centrado en el corto plazo. Los créditos a micro y pequeñas empresa alcanzaba un plazo máximo de 3 años (más del 80% de las coberturas FOGAPE estaban en operaciones menores a 3 años) y en mediana empresa llegaba a un máximo de 5 años. En general, el financiamiento a la pequeña y mediana empresa estaba muy concentrado en el corto plazo. Y cuando observábamos como se financia las inversiones del mediano y largo plazo de las pequeñas y medianas empresas, se financia circunstancialmente con recursos propios y en muchas ocasiones con la utilización de créditos de corto plazo de manera rotatorio. Eso naturalmente involucra un riesgo muy importante para la industria e involucra que muchas veces las inversiones se posponen indebidamente, por lo tanto allí había una necesidad que satisfacer: “crédito de largo plazo para el mundo de las pequeñas y medianas empresas”.

En segundo lugar, notamos “Alto costo del financiamiento”. En los segmentos de micro y pequeña empresa el costo del financiamiento era cercano a la tasa de interés la máxima convencional (35,51% nominal anual como promedio de la banca). Naturalmente cuando los costos son muy altos eso también disuade la implementación de ciertas inversiones.

En tercer lugar, “Escaso o nulo financiamiento en sectores emergentes y empresas emergentes”. La premisa era “sin historia, sin acceso”.

En general las empresas nuevas en Chile no tienen acceso a crédito y a financiamiento, los bancos no tienen los incentivos para hacerlo. Por lo tanto, era necesario desarrollar algún instrumento que diera cuenta a ese problema.

Finalmente, “Insuficiente penetración en microempresas”. Si bien la tasa de bancarización del segmento era cercana al 40%, ésta se justificaba principalmente en operaciones de Banco Estado Microempresas. Por ello, contemplamos la posibilidad de complementar ese rol estimulando a que entidades privadas particularmente intermediario financiero no bancario pudieran complementar el rol de Banco Estado en ese segmento.

Caracterizado el conjunto de problemas se identificaron los objetivos de la gerencia de intermediación financiera de CORFO que juega el rol de banco de segundo piso:

1. Fortalecer la oferta de crédito para inversión de largo plazo para la MIPYME: Promover la constitución de un mercado de crédito de mediano y largo plazo a tasas competitivas para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa.
2. Fortalecer intermediarios financieros no bancarios para la microempresa: Ampliar los canales de acceso a créditos para la microempresa.
3. Expansión del Capital de Riesgo para empresas innovadoras: para contribuir a la consolidación de una cadena de financiamiento para empresas emergentes, en coordinación con otros programas de emprendimiento e innovación de CORFO.
4. Facilitar el acceso a proyectos de energía renovables no convencionales, es decir focalizar parte del esfuerzo en algunos sectores de alto impacto en el país.

En base a estos objetivos se pone en marcha un conjunto de programas, voy a entrar a describir un par de ellos, especialmente lo que tiene relación con el primer y tercer punto.

¿Cómo abordamos el tema del crédito de largo plazo para la pequeña y mediana empresa, en condiciones de calidad?

Como les decía, muchas empresas obtenían créditos de corto plazo para financiar sus inversiones sin embargo eran a tasas de interés muy altas y a riesgo de variaciones de tasas, también significativos. El punto era que la modalidad tradicional de banca de segundo piso que consistía solo tal como de alguna manera lo dijo Felipe Gómez-Acebo, en utilizar mecanismo de fondeo no entregaba los incentivos suficientes para que los bancos pudieran reorientar su esfuerzo hacia aquellos segmentos.

Entonces, se toma la decisión, aprovechando la flexibilidad de CORFO, de poner en marcha modalidades de garantía, con un fondo de garantías que se llama “El Fondo de Garantías para Inversiones” que de alguna manera prenda de una experiencia previa administrada por el Banco Estado que se llama “Fondo de Garantía para la Pequeña Empresa (FOGAPE)”, que había sido muy exitoso pero que tenía un foco excesivo en el segmento de microempresa y de crédito más bien de corto plazo y por lo tanto la concentración del nuevo Fondo debía ser en pequeñas y medianas empresas y en plazos largos.

Se constituye este fondo y se pone en marcha un instrumento que tiene como objetivo consolidar la oferta de la banca comercial de crédito a más de tres años que permita financiar operaciones en condiciones más favorables a las existentes; lograr tasas de interés menores y transparentes; y estimular la competencia en ese mercado.

¿Cómo operó este Fondo?

Básicamente se constituyó un fondo de garantía y ese fondo se ofrecía en términos de una subasta. Se subasta cupos de garantías, es decir que un banco puede acceder a un cierto volumen de recursos de garantías que puede utilizar para todas sus operaciones para empresas pequeñas a créditos de largo plazo con una cobertura de esa garantía en un 50%, es decir se fija la garantía pública de CORFO y se asignan estos cupos a aquellos bancos que ofrezcan la menor tasa al cliente final. Atacamos por esta vía también la dimensión de la tasa de interés y por lo tanto quien quiera llevarse estos cupos de garantía que van a facilitar a los bancos poder acceder a ciertos segmentos de mercados a los cuales hasta ahora no han accedido bien, tienen la posibilidad

de llevar esos cupos, pero para ese efecto tienen que ofrecer la menor tasa al cliente final. Tasa que nosotros naturalmente vamos a publicitar, porque el cliente final tiene que saber a qué condiciones se ofrece este instrumento público.

Entonces, primero se hace este concurso, esta licitación que garantiza que tenga que haber al menos cuatro oferentes. En todos los casos han habido seis oferentes, seis bancos que han estado dispuestos a entrar en este esquema y por lo tanto, eso es muy importante ya que al haber diversos oferentes, son varios los que ofrecen el mismo instrumento y van a competir o amplían las posibilidades de competir por los clientes, mejorando las posibilidades de que la tasa final sean menores.

Los bancos también tienen la posibilidad de solicitar fondeo para operacionalizar los créditos que quedan cubiertos por dicha garantía. Esto es tremendamente importante, porque se ofrece junto con los cupos de garantía un fondeo relativamente barato. Un fondeo suficientemente barato como para que pequeños bancos puedan también participar de este esfuerzo. Los bancos que no licitan y no se adjudican la garantía pueden operar por ventanilla, pero la tasa más bajas es para los bancos que sí licitan y para estimular la competencia se realiza y esto es muy importante, una campaña publicitaria orientada a las empresas y se garantiza que por lo menos cinco bancos operen.

Hubo un cambio que puede parecer menor pero es tremendamente significativo, se cambia el concepto de cliente de CORFO como banco de segundo piso, *“el cliente ya no es el banco, el cliente es el empresario”* y los bancos son los canales a través de los cuales el crédito fluye y por lo tanto es nuestra obligación difundir con mucha fuerza ante el cliente final que está disponible para ellos estas líneas. Naturalmente el cliente final que es una pequeña empresa puede tener o no las condiciones para poder acceder al crédito. Puede tener mucho riesgo, puede tener una mala gestión, sin embargo tiene cinco o seis posibilidades de obtener este crédito.

Si la empresa es relativamente buena y el banco la rechaza, podrá ir al segundo banco. Es bien difícil que después de conversar con cinco bancos no tenga ese crédito si es que la empresa es razonablemente buena. Sin embargo, si la empresa es relativamente débil probablemente no va a obtener el crédito igual. De modo tal, que este es un mecanismo

que permite ampliar la posibilidad de financiamiento de las empresas que tienen buenos proyectos. El resultado de este esfuerzo es que las tasas nominales promedio cayeron de manera significativa. Muchas veces los empresarios no nos creían que esas eran las tasas que efectivamente se habían logrado. Siempre cuando muestras tasas es bastante difícil de entender o de calificar cuán relevante son, pero las tasas realmente eran bastantes bajas, eran tasas nominales y los plazos promedios pasaron a ser de 60 meses de los créditos realmente otorgados. O sea, logramos el objetivo de generar líneas de créditos largos.

Evolución de la Tasa de Interés y de los plazos promedios del FOGAIN				
FOGAIN	2007	2008	2009	2010
Tasa Nominal Promedio (%)	10,1	10,8	10,1	7,1
Plazo Promedio (meses)	56	58	59	60

A junio del 2010, el stock total de créditos cursados por este instrumento ascendía a 1.528 millones de dólares del orden del 8,5 a 9% del mercado relevante. Alguien dirá que eso es relativamente poco. Eso no es poco, es bastante porque genera un efecto de competencia muy significativo para aquellos que utilizan otros mecanismos para otorgar el crédito.

Ya en julio del 2010 esto había generado en el orden de 7.500 operaciones y la idea era que esta sea una línea que se instalara para quedarse, para seguir operando permanentemente.

Muy rápidamente quiero mencionar la importancia del aprendizaje de los diferentes modelos. Es importante para este tipo de organizaciones el proceso de aprendizaje, la prueba y error, el estar poniendo en marcha distintos mecanismos, pero activamente internalizar los aprendizajes que tienen.

Tabla 3 - Aprendizaje de los diferentes Modelos

Modelo	Resultados
Ventanilla Abierta <ul style="list-style-type: none"> • El cliente era el Banco. • Períodos largos. • Tasa a banco conocida. • Sin fijación de tasa a cliente final. • Tamaño de empresas definido. 	Crédito concentrado en grandes clientes del segmento. Con períodos de acuerdo a demanda lo cual es positivo pero con altas tasas a cliente final. <i>Pero el Segmento de pymes y largo plazo desatendido.</i>
Licitación de recursos a un banco que ofrezca la menor tasa a cliente final <ul style="list-style-type: none"> • Conociendo costo de fondeo. • Foco PyME. • Bajo Volumen de recursos disponibles. 	Dada la poca disponibilidad de recursos, lo licitó un banco y el banco les entregó esa poca plata a sus mejores clientes, por lo tanto el resultado fue la <i>Fidelización de buenos clientes preexistentes en el segmento PyME.</i>
Licitación de cuotas de garantía a varios bancos <ul style="list-style-type: none"> • Asignadas en base a menor tasa a cliente final. • Extensa publicidad orientada a PyME. • Alto volumen de recursos. • Continuidad de largo plazo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ampliación de cobertura a clientes nuevos y competencia entre los bancos por clientes. • Reducción de tasas finales. • Consolidación de líneas en oferta de bancos.

Expansión del Capital de Riesgo para empresas innovadoras

En materias de **capital de riesgo**, que dice relación con cómo fundear empresas emergentes, especialmente innovadoras, se pusieron en marcha modalidades de cuasi capital, específicamente *líneas de financiamiento*, en la cual básicamente lo que se hace es otorgar un crédito de largo plazo a un fondo de inversión. En Chile existen dos fondos de inversión constituidos por privados, CORFO les otorga un crédito a 10 años cuya tasa de interés es contingente al éxito del fondo. O sea, si en 10 años ese fondo invirtió en cinco empresas innovadoras que algunas llegaron a transformarse en empresas de Silicon Valley y les fue muy bien, y crecieron muchísimo, nos tienen que devolver el crédito con una

tasa de alta. Sin embargo, si habiendo invertido en proyectos de riesgo no tienen buenos resultados o incluso el fondo tiene pérdidas, CORFO de todas maneras pide el principal otorgado, pero no solicita la devolución de intereses.

Este mecanismo que, además permite apalancar recursos propios en una tasa de 1 a 2, o 1 a 3, ha resultado tremendamente atractivo para traer capital privado, ya no bancario. Estos ya son fondos constituidos por aportes de personas o empresas (29 fondos existente, 26 administradoras y más de US\$ 500 millones en recursos para inversión.) que han generado la posibilidad de invertir en empresas innovadoras para el país.

Tabla 4 - Fondos Constituidos		
Programa	Fondo	Administradora
F1	Columba	Chosuenco S.A.
F1	Chiletech	Chiletech S.A.
F1	Negocios Regionales	Negocios Regionales S.A.
F1	Halcón	Econsult Administradora de Fondos de Inversión S.A.
F1	Mifactory	IT Managment S.A.
F2	Precursor	Gerens Capital S.A.
F2	Crecimiento Agrícola	Sembrador Capital de Riesgo S.A.
F2	Expertus	Independencia S.A. Administradora de Fondos de Inversión
F2	Halcón II	Econsult Administradora de Fondos de Inversión S.A.
F2	Mifactory II	IT Managment S.A.
F2	AXA Capital Chile	South Cone Private Equity S.A.
F3	PI Capital	PI Capital de Riesgo S.A.

F3	Inv Empresas Innovadoras	Inversiones Innovadoras S.A.
F3	Emprendedor I	INFICORP S.A.
F3	A5 Capital	A5 Capital S.A.
F3	Patagonia	Administradora Patagonia S.A.
F3	Austral	Austral Capital Partners S.A.
F3	Copec-UC	Cruz del Sur Administradora General de Fondos S.A.
F3	Tridente	Administradora Zeus Capital S.A.
F3	Medio Ambiente I	Equitas Managment Partners S.A.
F3	IG Capital	IG Capital Partners S.A.
F3	Precursor II	Gerens Capital S.A.
F3	Chile Innovatio Fund I	Equitas Managment Partners S.A.
F3	Agrodesarrollo	Sembrador Capital de Riesgo S.A.
F3	IM Trust	IM Trust S.A. Administradora General de Fondos
F3	Aurus Bios FIP	Aurus Private Equity S.A.
F3	Aurus Tecnología	Aurus Private Equity S.A.
Empresas Emergentes	Incured I	Inversiones Incured S.A.
K1	Mater	Administradora Mater S.A.

Eso, para ser franco no existe ningún otro lugar en Latinoamérica. Tiene varias ventajas:

- Desarrolla el mercado de capital para la innovación. Permite que empresas innovadoras puedan acceder a financiamiento que antes no estaba.

- La mayoría de los aportantes a esos fondos son dueños, son personas ricas en Chile, o dueños de alguna de las grandes empresas del país que generan sus excedentes en la exportación de recursos naturales, en negocios más tradicionales. Por esta vía lo que estamos haciendo es el sueño de todos nuestros países y es que los recursos, los excedentes que se van generando en nuestras industrias tradicionales se vayan volcando hacia la emergencia de nuevas empresas y nuevas industrias.

Y bueno, como ustedes han visto el diseño del modelo es un modelo que no involucra riesgos demasiados significativos con una alta posibilidad de recuperar el capital invertido.

Esto es un ejemplo de la generación de un nuevo tipo de actor que antes no existía. Esperamos que con estos ya no sea necesario seguir teniendo este tipo de instrumento, por cuanto, si se demuestran rentables es muy probable que el capital de riesgo se vaya consolidando en Chile.

En la siguiente tabla aparecen son básicamente las distintas líneas que hay, cuáles son los volúmenes de recursos de financiamiento que se han otorgado.

Los recursos de fondeo han tendido a bajar en términos de su impacto. Entre el año 2005 y 2009 se canalizaron por fondeo en el orden de 500 millones de dólares. Sin embargo, los recursos canalizados o movilizadas producto de los esquemas de garantías ascendieron al orden de 1.300 millones de dólares. Esto muestra que los modelos de garantías son modelos que pueden ser muy valiosos en aquellos países que han solucionado razonablemente bien la problemática del fondeo. Lo importante es que ya se llega a un nivel de participación del mercado de un orden del 7% partiendo de un 2,34%. Es decir, hay un aumento significativo en la presencia en las colocaciones en el país.

Tabla 5 - Síntesis del Impacto de la Acción de GIF-CORFO en PYMES

Stock colocaciones originadas por Fondo y Coberturas GIF (Cifras en US\$ y %)						
Financiamiento por Fondo	Dic-05	Dic-06	Dic-07	Dic-08	Dic-09	E (Jun - 10)
Inversión Multilateral	204.260.721	215.620.094	193.564.234	259.415.147	326.541.971	400.000.000
Corfo kW/ Industrial	328.907	347.198	162.583	17.689	5.386	0
Rep. Pasivos Pequeñas Empresas (B- 13)	21.837	23.052	0	0	0	0
Medio Ambiental	19.569.062	20.667.328	21.545.326	30.157.471	27.511.868	23.000.000
Regional	28.395.399	29.974.528	29.200.081	50.817.275	59.226.154	73.000.000
Exportadoras (B21)	8.178.122	8.632.924	5.797.820	7.523.759	5.936.211	11.000.000
Exportadoras (B22)	11.130.075	11.749.043	8.249.156	10.144.799	18.472.602	22.000.000
Financiamiento Capital de Trabajo	0	0	0	58.760.479	9.736.947	0
Factoring Bancario	0	0	3.253.775	47.185.024	25.431.009	0
Sub Total Financiamiento por Fondo	271.884.113	287.004.167	261.772.975	464.021.643	472.862.148	529.000.000
Financiamiento por Cobertura	Dic-05	Dic-06	Dic-07	Dic-08	Dic-09	E (Jun - 10)
FOGAIN (CCI)	0	0	13.627.564	276.362.663	538.673.269	700.000.000
COBEX	102.800.863	108.517.837	112.347.576	147.657.609	210.027.820	200.000.000
Cobertura Reprogramación Pyme 09	0	0	0	0	273.466.550	330.000.000
Cauciones Solidarias	7.601.026	8.023.735	6.765.501	2.125.652	1.814.917	800.000
SUCORES	885.669	934.923	934.780	962.140	1.014.519	1.000.000
SUCO Reprogramación Pyme 2001	126.646.325	133.689.397	86.206.153	70.270.470	54.374.196	65.000.000
Sub Total Financiamiento por Cobertura	237.933.883	251.165.892	219.881.574	497.378.534	1.079.371.271	1.296.800.000
Total Financiamiento por Origen GIF	509.817.996	538.170.059	481.654.549	961.400.177	1.552.233.419	1.825.800.000
Stock Colocaciones Comerciales Sistema Bancario correspondiente a MiPyME y Grandes Deudores						
Colocaciones Comerciales Bancarias	Dic-05	Dic-06	Dic-07	Dic-08	Dic-09	E (Jun - 10)
Total Stock Colocaciones Bancarias	s/	23.039.899.042	26.417.314.755	29.310.903.617	23.415.566.712	25.903.041.537
Participación GIF – CORFO	s/	2,34%	1,82%	3,28%	6,63%	7,05%

¿Cuáles son los logros en el período?

- Se transita desde el énfasis tradicional en fondeo a un esquema multi-producto que considera fondeo y garantías (coberturas a créditos), considerando un esquema de asignación que se basa en la mejor oferta de tasa a cliente final (FOGAIN). El resultado es una reducción del 50% del costo del financiamiento para las inversiones, asemejando los costos de la Micro y Pequeñas Empresas (MIPE) a los costos de las medianas empresas.
- Los plazos promedio de las operaciones en el segmento MIPE suben a 5 años y en las medianas se eleva a 8 años. Aquí naturalmente estoy hablando de lo que hemos medido en las operaciones que cursamos en ese 8,5%, sin embargo el efecto de demostración es importante porque existe siempre la posibilidad de solicitar este tipo de líneas.
- Se amplían considerablemente los instrumentos vigentes. A principio de este periodo nos habíamos concentrado mucho en créditos de inversión para empresas más grandes y para créditos de la educación superior que, por ejemplo la educación superior explicaba el 47% de las colocaciones en el año 2005, hoy en día sólo el 10%, porque el grueso es inversión para Pymes.
- Se potencia la participación de intermediarios financieros no bancarios, manteniendo control sobre el riesgo asociado (en el 2009 se llega a 14 IFB y 43 IFNB). Se exige clasificación de riesgo para operadores grandes de mercados más riesgosos (p.ej. Factoring) y se potencia el área de riesgos de la Gerencia de Intermediación Financiera (GIF) para mantener el monitoreo de intermediarios más pequeños y no regulados (p.ej. Microcrédito y Leasing). Se desarrollan esquemas de apoyo alternativos para intermediarios no financieros a través de *securitización* de cuentas por cobrar (*revolving* de facturas).

Algunas reflexiones finales

1. El objetivo de otorgar financiamiento de calidad es un objetivo de política pública plenamente vigente. Sin presencia de Banca Pública de primer y segundo piso en un contexto en los que los modelos de regulación bancaria tienden a enfatizar la estabilidad y la solvencia del sistema pero tiene como contraparte una cierta tendencia a

quedarse dormidos, y eso se muestra en Chile cuando uno ve las rentabilidades de los Bancos, es tremendamente importante tener un rol activo de la Banca Pública como acicate permanente a los propósitos que hemos planteado: acceso a segmentos no cubiertos, creación de nuevos instrumentos, etc.

2. Para materializar el propósito de desarrollar los mercados financieros, es fundamental contar con un Banco de Segundo Piso.
3. Un Banco de Segundo Piso puede ser mucho más eficaz en su propósito de desarrollar los mercados financieros, si el país cuenta además con un banco de primer piso con estrategias alineadas. Un banco de primer piso innovador y dinámico es un elemento para el desarrollo de nuevos instrumentos financieros y el abordaje de mercados no cubiertos. Si bien es cierto que Jessica López planteó que el Banco Estado no podía recibir fondeo de parte de CORFO, sí puede hacer uso de nuestros instrumentos de garantía y el Banco Estado ha sido un actor dinamizador del mercado, de crédito de pequeña empresa en ese ámbito. Y además, esta relación virtuosa se demostró con mucha fuerza durante la crisis, porque durante la crisis nosotros salimos con instrumentos muy fuertes de reprogramación de créditos, esquemas de financiamiento de largo plazo que, si no hubiera habido un banco de primer piso como el Banco Estado que estaba agresivamente tratando de captar mercado, difícilmente los bancos privados que tuvieron una actitud muy conservadora habrían puesto en marcha sus dispositivos de recuperar mercado. Por lo tanto, la combinación de ambos es muy importante.
4. Para garantizar la capacidad innovadora del banco de segundo piso es necesario contar con funcionarios de primer nivel con conocimientos debidamente actualizados. Es necesario contar con gente de experiencia que haya tenido una pasada por el mundo de la banca privada, en ocasiones con especialistas en temas financieros porque acá se requiere innovaciones a veces bastantes sofisticadas.
5. Para aumentar su impacto es importante dotar al banco de una variedad de instrumentos. Esto es importante de alguna manera ha sido señalado. El esquema de fondeo como único esquema, instrumento o herramienta para la banca de segundo piso es insuficiente. Yo estoy convencido de que es insuficiente. Sirve solo para dar cuenta

de un tipo de problema que es el problema de insuficiente acceso a fuentes de financiamiento y a veces para garantizar un mejor calce de las operaciones. Sin embargo, si se quiere ir más allá, si se quiere focalizar la operación de la banca privada en segmentos no cubiertos, no basta con eso. Es necesario contar con otros instrumentos, los instrumentos de garantía son muy importantes.

6. Finalmente, la maduración de los mercados financieros pueden tardar varios años, y cuando hablo de mercados financieros estoy hablando de los mercados por cada uno de los instrumentos porque van emergiendo nuevos instrumentos, es necesario que haya estabilidad en las orientaciones del Banco, paciencia y perseverancia. Ello requiere de un financiamiento y reglas de operación estables. Esto de poner en marcha instrumentos de un año y retirarlo al otro es una cosa que es terrible. No debe ser así. Es necesario tener estabilidad y eso significa que en general las orientaciones estratégicas y la cultura de los bancos de segundo piso en general tienen que ser relativamente estables y es necesario garantizarle horizontes de estabilidad, y desde el punto de vista del gobierno y particularmente del mundo político es necesario tener paciencia, pero mucha perseverancia porque las cosas a veces tardan. Y eso requiere garantizar los debidos financiamientos de los presupuestos, reglas de operaciones estables, etcétera.

Muchas gracias.





“La banca de segundo Piso en Paraguay surge principalmente para corregir algunas fallas de nuestro mercado, como: i) la ausencia de préstamos y tasas de interés de largo plazo para proyectos de inversión y programas de desarrollo de viviendas y; ii) préstamos en moneda local”.

Avances en las operaciones de la Agencia Financiera de Desarrollo (AFD)

*Ronald Granados,
Presidente de la Agencia
Financiera de Desarrollo*

Muy buenas tardes todos, señor ministro de Hacienda, vice-ministros, miembros del Directorio del Banco Central del Paraguay, representantes del Banco Interamericano de Desarrollo, representantes de otros organismos internacionales, colegas del gobierno nacional, invitados especiales.

Tengo el honor de presentar los avances en las operaciones de la Agencia Financiera de Desarrollo (AFD), que es la única banca pública de segundo piso de nuestro país, abierta al público a mediados del año 2006 como respuesta del gobierno a las fallas de mercado existentes en nuestro país, principalmente la falta de financiamiento de largo plazo. En honor a los que no hayan tenido aún la oportunidad de conocer lo que es una Banca de Segundo Piso, como funcionamos y para qué sirve, inicio con una breve reseña.

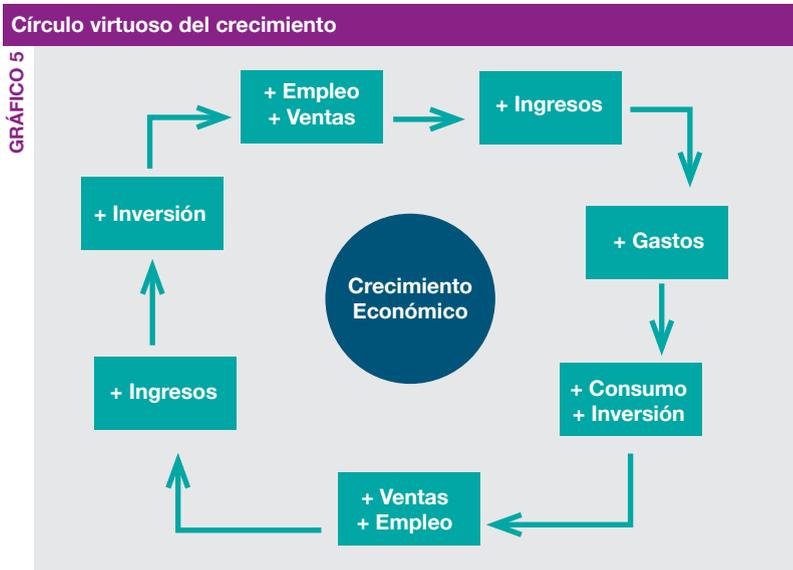
Las leyes que nos rigen son la 2640 del 27 de julio de 2005 y 3330 del 18 de octubre de 2007. La AFD es un ente autárquico y autónomo, con un Directorio de 5 miembros, el cual tengo el honor de presidir.

La AFD publica el balance trimestralmente, como lo realizan los bancos en nuestro país, y por ello siempre anhelamos mostrar buenos números y una rentabilidad razonable. En el año 2009, por ejemplo, cerramos con utilidades netas después del Impuesto a la Renta de G 18.700 millones, son unos USD 4 millones de dólares americanos. Esto equivale a un retorno sobre cartera activa del balance de 3,5%, similar a varias entidades bancarias de plaza, siendo público y pequeño, con una dotación de apenas 40 personas --incluido el Directorio--. Las operaciones de la AFD no se realizan con recursos del Tesoro, en términos presupuestarios, eso significa que el 100% de nuestra actividad es con fuente de financiamiento externa o propia. La ley nos exige mantener nuestro capital, por lo que necesitamos constituir reservas prudenciales de riesgos con un retorno mínimo sobre la cartera de créditos.

La Misión de la AFD es impulsar el crecimiento económico y la generación mediante la canalización de financiamiento de mediano y largo plazo al sector privado, a través de las Instituciones Financieras Intermediarias (IFIS), que son los bancos, financieras y algunas cooperativas habilitadas.

La Banca de Segundo Piso en Paraguay surge principalmente para

corregir algunas fallas de nuestro mercado, como: i) la ausencia de préstamos y tasas de interés de largo plazo para proyectos de inversión y programas de desarrollo de viviendas y; ii) préstamos en moneda local. Las inversiones que necesitan más tiempo para amortizarse son las que crean empleo de calidad, con las inversiones realizadas en el país, estimulamos desde la AFD este componente de la actividad económica, que desencadena un efecto cascada positivo en la economía, y contribuyendo al famoso círculo virtuoso de la economía para generar un crecimiento económico sostenido.



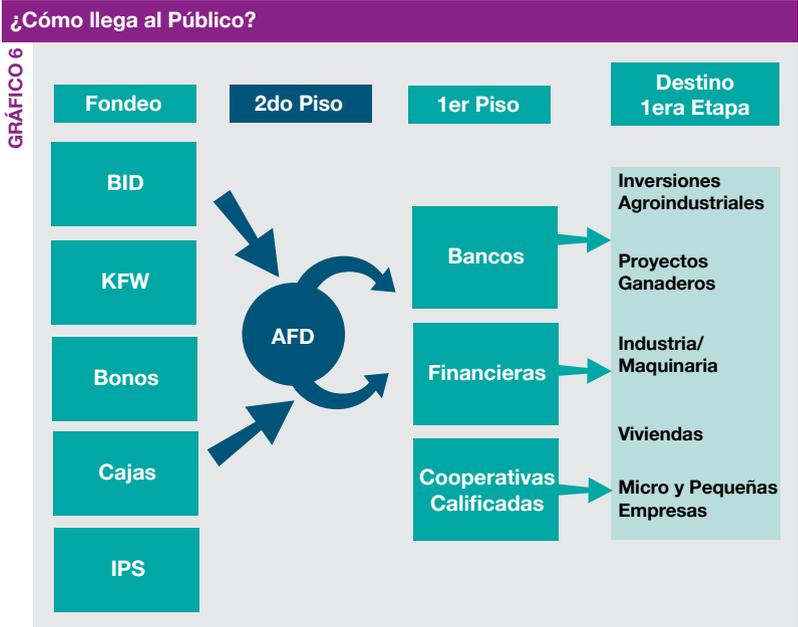
Sabemos que crecimiento no es igual a desarrollo, puesto que el desarrollo requiere un gran esfuerzo de inversión en capital humano y servicios para mejorar las condiciones de vida de las personas. Como se puede apreciar en el gráfico siguiente, los fondos administrados por la AFD se canalizan a través de las IFIs, que vienen a ser la Banca de Primer Piso, a donde acuden los interesados en recibir financiación para sus proyectos.

¿Cómo funciona esto en el día a día? La AFD tiene un enfoque tripartito hacia el riesgo crediticio. Diseña los productos o lo que deseamos financiar, para lo cual se toman en cuenta criterios técnicos principalmente de riesgos y criterios de efectividad en el crecimiento y/o generación de empleo.

La AFD visita y evalúa a las IFIs al inicio de nuestra relación y anualmente, estableciendo límites y condiciones del crédito. Recordar aquí de que es la IFI la que garantiza el crédito, y es la relación directa con la AFD, la que por general no tiene contacto con el cliente o beneficiario final. Solamente en operaciones complejas o grandes visitamos los proyectos para dar un grado adicional de control al uso de los fondos públicos.

Este procedimiento se da en la ausencia de entidades calificadoras de riesgos, y considero que eventualmente la AFD podrá ir depositando el análisis de las IFIs propiamente en estas entidades. Nuevamente, es una falla del mercado que felizmente ya se está también corrigiendo de a poco. Una vez habilitada, la IFI es la encargada de distribuir el producto entre sus clientes, realizando el análisis crediticio correspondiente. La AFD, por varios motivos y siempre con el criterio de asegurar la más alta calidad en el análisis de las operaciones finales verifica lo planteado por las IFIs y todas las operaciones se aprueban una a una. Son casi 4500 operaciones procesadas a la fecha, todas procesadas por un equipo humano reducido en número.

Hay quienes debaten que la AFD no debería ni mirar las operaciones finales. Pero en aras de mantener la morosidad cero que hoy tenemos, conocer más y mejor a nuestras IFIs, evitar fraudes y problemas sistémicos, y lo más importante: preservar los recursos del Estado. Y, ante la ausencia de un sistema comprobado de Calificadoras de Riesgo, la AFD revisa todas y cada una de las operaciones. Es más trabajo para nosotros, pero consideramos que estamos agregando valor al proceso. “Más vale mirar que luego lamentar.”



La mayor proporción de los créditos son canalizados por los bancos, en un 72%, seguidos por las cooperativas de producción alcanzan un nivel de 18%. Se puede apreciar los actores principales entre los bancos en el siguiente gráfico.

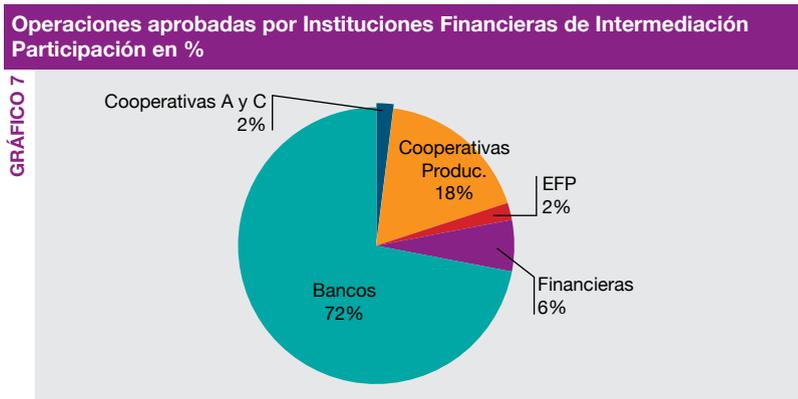
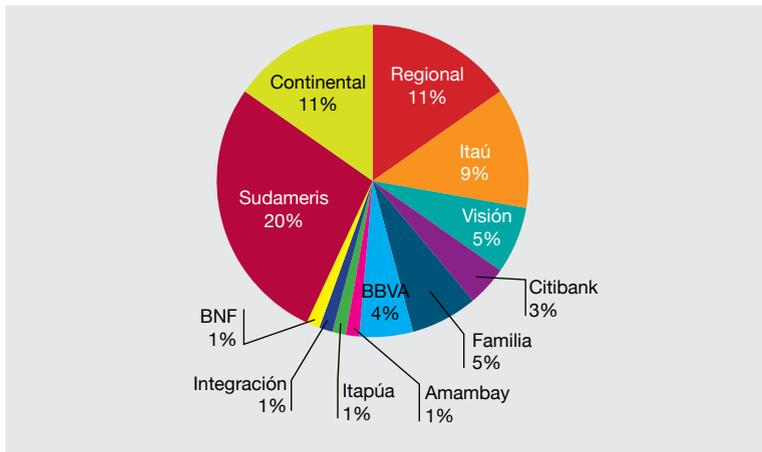


GRÁFICO 7



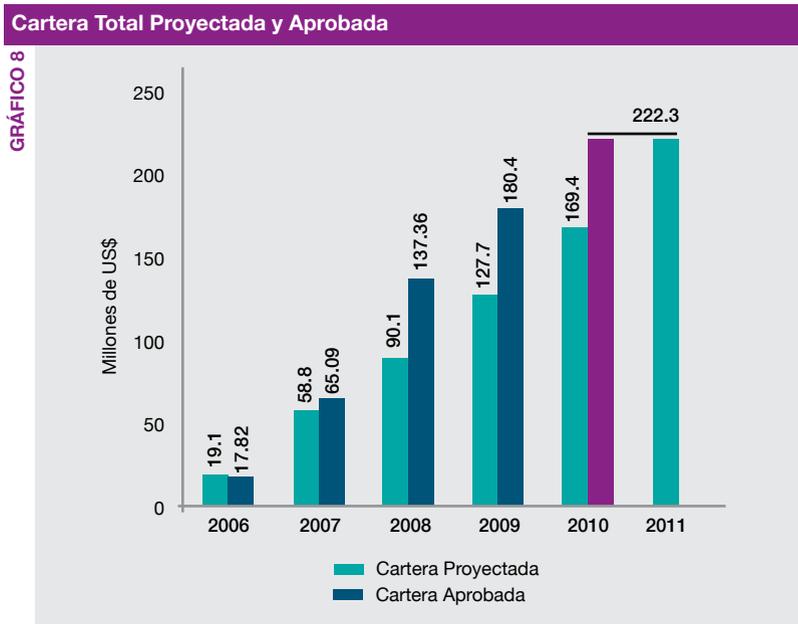
Si damos una mirada a las metas estratégicas de la AFD desde sus inicios, y vemos que ya estamos tremendamente avanzados en su logro.

Tabla 6 - Avance de algunos objetivos Estratégicos

Objetivos Estratégicos: 2007-2011	Avance
Tamaño entre 7-10% del Sistema Bancario para sector privado de producción y comercio (no consumo).	Hoy AFD está financiando aproximadamente 5% de todos los préstamos del sector bancario (excluyendo el consumo).
Rentabilidad: positiva en promedio (preservar Patrimonio).	La utilidad neta comentada de unos 4 a 5 millones de dólares anuales.
Eficiencia Operativa: Costo Operativo/ Activos converge a un máximo 1%.	El costo operativo se halla por debajo del 1% de los recursos que administramos.
Operar a través de IFIs calificadas y evaluadas según metodología AFD con productos relacionados a tipo de riesgos inherentes al sector objetivo.	Operamos con 35 entidades bancarias, financieras y cooperativas de ahorro y producción de todo el país.

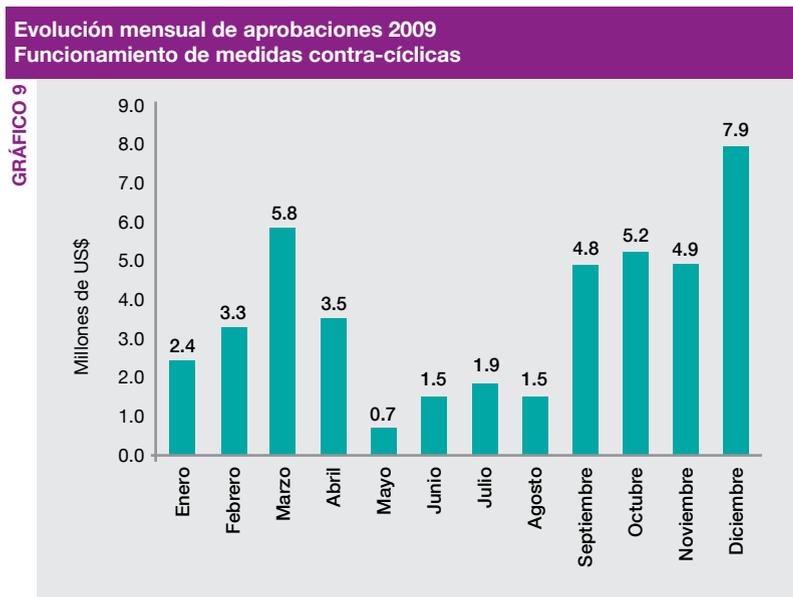
Tasas de créditos estables y predecibles que eviten desincentivos al ahorro (Aplicación y aceptación de la Tasa de Referencia de Largo Plazo – TIRLP – Metodología desarrollada por AFD basada en Hodrick-Prescott).	Las tasas de interés que actualmente hay en el mercado eran sencillamente impensables 5 años atrás.
Innovación de productos financieros aplicables y utilizables en el mercado.	Permanenteemente estamos lanzando nuevos productos como el año pasado MiPrimeraCasa, Financiación de Estudios Superiores, entre otros.

La meta comercial estratégica que estableció el equipo de creación de la AFD fue de colocar US\$ 222 millones de dólares para finales del 2011. Una meta ambiciosa, considerando que era algo completamente nuevo en el país. Con gran alegría, en nombre de todo el equipo humano de la AFD me enorgullece informarles que hoy, un año y medio antes de la fecha de esa meta, ya hemos superado a ese nivel de operaciones.



Un logro adicional, no previsto, fue afrontar la doble crisis financiera y sequía del verano 2008/2009, aplicando por primera vez medidas contra-cíclicas.

En el gráfico se puede apreciar lo que fue el 2009, con los efectos de la crisis económica y sequía a la vista. En momentos de crisis, los bancos normalmente se olvidan de las bancas de segundo piso. Es un fenómeno natural, humano, universal.



También sucedió aquí, como lo ven, en mayo 2009 fue el peor mes de la historia de la AFD, con apenas US\$ 600 mil créditos solicitados. Al nuevo equipo de administración nos tocó entrar justo allí, al final de mayo. Fue la bienvenida y manos a la obra para acabar con el ciclo negativo y llevar al país hacia el ciclo positivo, hacia el crecimiento.

Hicimos varias cosas. Se diseñó y lanzó el producto Mi Primera Casa, optimizamos algunos procesos internos, y con eso bajamos el tiempo de respuesta de aprobaciones de vivienda de 25 días a 10. Nos

acercamos más a las IFIs, bajamos las tasas, las entidades ajustaron sus márgenes para abajo y los resultados son evidentes. Para setiembre 2009, con la dinámica de la construcción ya se estaba superando la crisis.

Los productos principales de la AFD son:

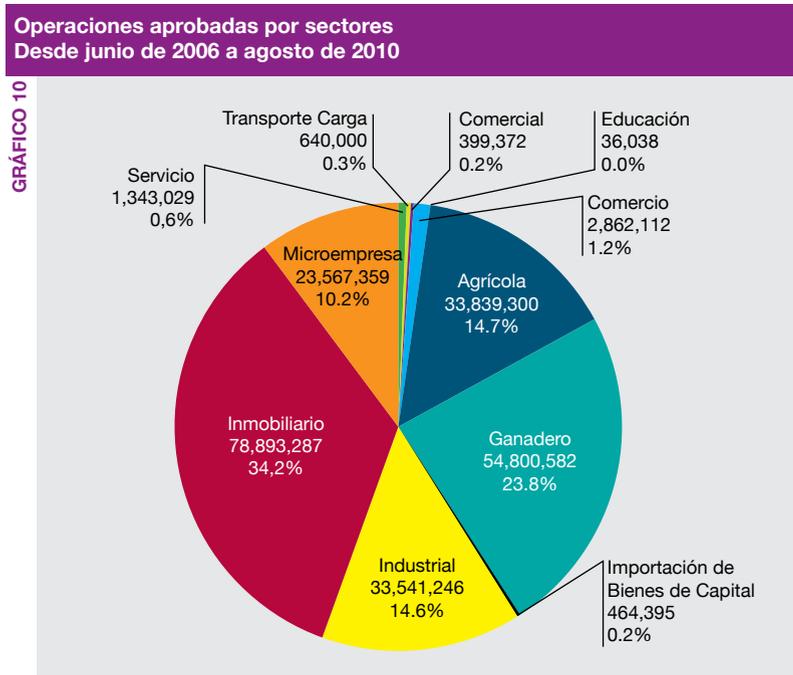
- **Procampo**: financiamiento de proyectos ganaderos y silvo-pastoril
- **Procrecer**: financiamiento de proyectos de inversión
- **Fimagro**: financiamiento de maquinarias y silos agrícolas
- **MiCasa y MiPrimeraCasa**: financiamiento de viviendas
- **Procoop**: financiamiento a cooperativas de producción
- **Micrédito**: financiamiento a micro y pequeñas empresas
- **Propymes** : financiamiento a largo plazo a pequeñas y medianas empresas
- **PMCR** : financiamiento a cooperativas rurales del Fondo Desarrollo Campesino
- **Educación Superior**: formación de Capital Humano
- **ProForestal**: reforestación **comercial (piloto)**
- **Fideicomisos** : habilitados para operar como Fiduciario

De todos los productos ofrecidos, la ganadería (tanto a través de Bancos como las Cooperativas de Producción) y la vivienda son los de principal demanda en el mercado.

En ganadería, se han invertido casi US\$ 55 millones en proyectos que van desde compra de reproductores hasta inversiones en pasturas, infraestructura, agua, hasta el producto recientemente lanzado con nuestros amigos del Fondo Ganadero, para la financiación de la reforestación silvo-pastoril.

Para este año, según datos publicados en la prensa, los ingresos por exportación de carne aumentaron 85% y apuntan a un nuevo record de

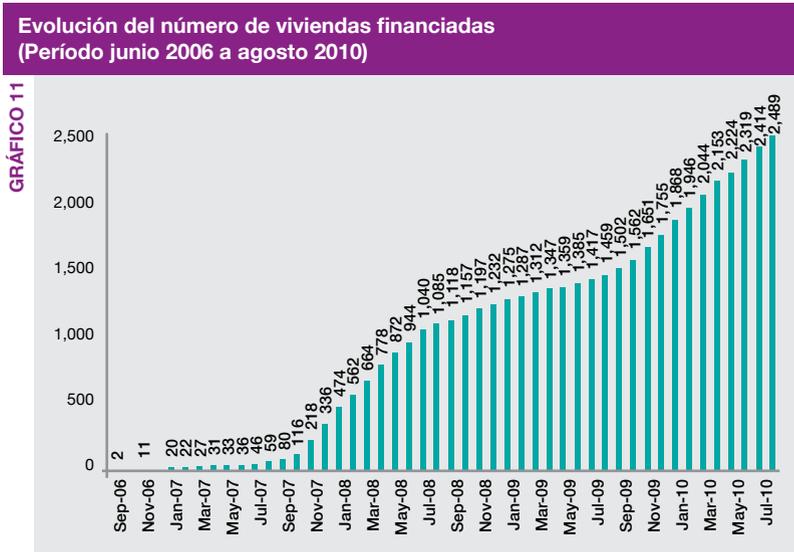
USD 800 millones para el 2010. Lo cierto es que con inversiones en calidad, productividad y capacidad de faena, Paraguay se ha convertido en sinónimo de carne de primerísima calidad, y abriendo nuevos mercados de exportación. Sin embargo, el producto que nos da más publicidad últimamente es el de la Vivienda. Y si me permiten les quisiera ilustrar lo que es realmente la financiación de viviendas. Nunca ha sido más fácil tener una vivienda que hoy. Con la AFD, en el 2006 se lanzó el producto vivienda, cuando se otorgaba hasta 12 años y en como si fuera poco en guaraníes. En el 2006 se colocaron US\$ 342 mil, financiando 11 viviendas.



Un difícil comienzo, pero bueno, con el correr del tiempo se fue desarrollando el concepto de financiación a largo plazo. Fue una experiencia de acomodo de la idea del cliente de querer endeudarse por tantos años, y por el otro de las mismas IFIs de querer asumir una relación crediticia de tales plazos.

Hoy, 50 meses después, tenemos US\$ 78 millones en créditos para la vivienda, financiando 2500 soluciones habitacionales, la mitad de las cuales se aprobaron en los últimos 15 meses de la presente administración.

En esta gráfico se puede apreciar la evolución mensual de la demanda de viviendas durante los 4 años de vigencia del producto. Se puede apreciar nuevamente el efecto de la doble crisis en la demanda de viviendas en el periodo junio 2008 al tercer trimestre del 2009.



En la siguiente tabla, ese muestra un cálculo de la demanda de mano de obra directa e indirecta creada por la participación de la AFD en el mercado.

**Tabla 7 - Generación de Empleo
Acumulado al 31 de agosto del 2010**

Producto	Mano de Obra Directa	Mano de Obra Indirecta
Fimagro	346	865
Micasa	6.896	12.301
Micredito	16.886	16.886
Pmcr	2.457	3.010
Procampo	510	846
Procoop	2.590	5.120
Procrecer	1.179	2.270
Propymes	278	515
1racasa	976	1.716
Procoop-Casa	146	229
Proeduc	1	1
Total General	32.265	43.759

Nuestro país tiene abundante recursos en ahorros que no están siendo debidamente aprovechados. Están en las cajas de pensión de la ANDE, de Itaipú, el IPS, Caja Fiscal, entes públicos, que hoy no son destinados al desarrollo como lo hacen en otros países más avanzados en la materia. La correcta aplicación de los ahorros nacionales para el desarrollo es materia pendiente y será absolutamente clave para que nuestro país pueda llegar al siguiente nivel.

La estructura financiera de la AFD hoy se basa principalmente en el patrimonio inicial de US\$ 80 millones, lo cual nos permitió establecer las primeras líneas de crédito de largo plazo. Hay que ir pensando en dos posibles soluciones para que AFD pueda continuar su crecimiento:

- Mayor aporte estatal en forma de patrimonio o préstamos de largo plazo a bajo interés. Este aporte puede ser por ejemplo como un porcentaje de royalties o de algún tributo específico que la conducción política del país desee destinar a los fines de la AFD.
- El otro camino es la canalización de los fondos depositados en las diversas cajas de pensiones.

Otros países hacen lo uno y lo otro, puesto que los proyectos de financiación a largo plazo son la aplicación ideal de estos recursos, que requieren un cierto rendimiento, largo plazo por la conveniencia operativa, y la mayor seguridad posible.

Los Bonos AFD son los únicos instrumentos que pueden adecuarse a las necesidades de plazo del inversor. Y aparte de ser créditos privilegiados, llevan la garantía de las operaciones subyacentes con las IFI's y en última instancia, como si fuera poco, del Tesoro Nacional.

Gracias a un excelente equipo de implementación, con la ayuda de Banco Interamericano de Desarrollo y otros organismos que incansablemente apuestan al Paraguay, y con el imprescindible apoyo político del Poder Ejecutivo y Legislativo, que hace 4 años dieron vida a este proyecto y lo han seguido apoyando por el camino, hoy estamos ante un nivel de USD 230 millones de dólares invertidos en el país.

A mis compañeros expositores esta tarde mis felicitaciones y sincero agradecimiento por estar aquí hoy. A todos los presentes aquí desde la AFD les agradecemos por el apoyo constante y la dedicación con la que realizan cada día en sus labores. Todos juntos sigamos sacando adelante éste país. En Paraguay también se puede, muchas gracias.



“El principal fondeo del BNDES es un fondo constitucional que se llama “Fondo de Amparo al Trabajador”, que es un fondo que casi todas las empresas aportan un pequeño porcentaje anual de su facturación para el seguro de desempleo y parte de eso es el fondeo constitucional que el banco utiliza”.

Inversiones para el Desarrollo del Banco Nacional de Desarrollo de Brasil (BNDES)

*Guillermo Enrique Graziani,
Jefe de la Representación
de Uruguay*

Nosotros en el banco, en el BNDS decimos que somos “soldados del desarrollo” o sea que estar en un seminario de estos es un placer y poder compartir un poco lo que es nuestra experiencia en el banco. Yo vivo en Montevideo, el banco abrió una sucursal para todo el MERCOSUR y tuve el honor de ser invitado.

Dividí la presentación en tres bloques: i) un institucional, para dar una rápida idea de lo que es el BNDES; ii) un poco de cómo estamos actuando en Sudamérica y; iii) el BNDS Exim que es un producto que estamos sacando y pensamos tenerlo en un par de meses en Paraguay, Argentina y Uruguay que es para apoyo a actividades productivas y financiación.

¿Quiénes somos?

El Banco tiene casi 60 años, es una empresa pública 100% controlada por el Gobierno Federal. Nosotros decimos que es el principal instrumento de la política industrial y de infraestructura, de apoyo y del comercio exterior de la economía brasileña y somos la principal fuente de crédito de largo plazo. El principal motor del desarrollo brasileño se da con las inversiones que apoya el banco y también tenemos un rol importante en el apoyo a las Pymes.

Tenemos 2500 empleados y el 95% de nuestros empleados están en Río de Janeiro, tenemos oficinas en San Pablo, Brasilia y Recife y la sucursal de Montevideo que hace menos de un año fue activada y recién sacamos otra sucursal en Londres.

El banco está en la estructura del gobierno brasileiro, está en el Poder Ejecutivo, vinculado al Ministerio del Desarrollo e Industria y Comercio es una vinculación funcional porque el Presidente y los Directores son directamente indicados por el Presidente de la República. Actuamos en todos los sectores de la economía brasileña, de infraestructura, de bienes de capital, la innovación e inserción internacional, desarrollo urbano, medio ambiente, inclusión social. No hay ninguna actividad económica que el BNDS no aporte, no apoye para las inversiones productivas.

Tenemos una historia de algunos énfasis en nuestras actuaciones. En los años ‘50 fuimos el principal financiador de infraestructura eco-

nómica y siderurgias. En los años sesenta fuimos a industrias de base y bienes de consumo. En los años '70 los bienes de capital fueron los más importantes de nuestra actuación aunque las demás no las dejamos atrás. En los '80 la energía era un gran problema en el desarrollo económico brasileño. Empezamos también a apoyar la agricultura e integración social. En los años '90 fuimos un instrumento para el apoyo a las exportaciones y el programa de privatización del gobierno y ahora estamos con énfasis a la infraestructura y apoyo a las exportaciones y la industria como siempre es nuestro principal foco de inversiones.

¿A quién financiamos?

Nosotros tenemos a todo tipo de entidades, desde personas jurídicas a personas físicas, a administraciones públicas y gobiernos. No hay ningún actor económico que no pueda conseguir un crédito en este BNDES. Es decir, desde el micro empresario a la gran corporación, desde un gobierno de provincia hasta el gobierno central, según los que nos presenten pueden ser financiados.

Lo que se les exige a cualquiera es lo que la banca exige en cualquier condición, ni más ni menos, o sea: i) capacidad de pago; ii) un registro comercial satisfactorio; iii) estar al día con las obligaciones fiscales y previdencias; iv) no estar en régimen de recuperación de crédito (antiguas bancarrotas y concordata); v) disponer de garantías para cubrir el riesgo de la operación y; vi) cumplir la legislación ambiental.

Nosotros le damos tasas de intereses mejores o un poco más elevados, según la calificación que le damos a las compañías. Para nosotros los que son microempresarios son los que tienen una facturación hasta 600 mil dólares, los que tienen desde 600 hasta 5 millones de dólares son los pequeños empresarios y 5 a 30 millones son los medianos, a todos estos los calificamos como Pymes. Arriba de 30 millones anuales los consideramos grandes y para esos las tasas de interés suben un poco para los grandes.

¿Qué tipo de proyectos podemos apoyar?

Los proyectos de inversión, de industria y comercio y servicios,

prácticamente todo lo que se pueda, todo lo que es necesario a esa inversión de montaje, instalación, obras civiles, capacitación de personal, capital de trabajo asociado a la inversión y lo que sea de máquinas e instalaciones de ingeniería. Prácticamente nada queda fuera. Lo que no financiamos acá son los equipos importados porque no tenemos un fondeo específico para eso.

En la infraestructura: electricidad, telecomunicaciones, logística, petróleo y gas^{***} así como energía renovable. En la parte de bienes de capital toda la expansión de la frontera agrícola brasileña en soja y otros fueron financiados por la parte de máquinas y tractores de un programa que sacamos llamado “Modelflota”, máquinas y equipos en general.

Tenemos un producto bastante nuevo, que debe tener 8 años que es la tarjeta de crédito de la BNDES que es para las Pymes. Esto es una novedad, es una tarjeta que se puede hacer inversiones en Internet 24 horas al día, 7 días a la semana, es un market space donde las micro, pequeñas y medianas empresas pueden comprar desde sábanas o cubiertos para un pequeño hotel a computadoras, en una base de un crédito pre-aprobado. Es una línea de crédito como las tarjetas que tenemos en el bolsillo, no se paga nada por el crédito y simplemente desde el momento que se usa es que ahí eligen si quieren 48 meses, 36 meses, 12 meses a una tasa de interés fija financiar su inversión. El crédito ya está pre aprobado y no tienen que, a cada momento que quieren invertir buscar al banco e interesarse por el tema.

Otra cosa que apoyamos es la suscripción de valores mobiliarios. Nosotros no queremos ser los únicos actores en la posibilidad de inversión de las empresas y entonces entramos fuerte con apoyo de inversiones en el mercado de capitales de tal forma que ese mercado también pueda dinamizarse y pueda ser otro actor importante en el apoyo a las inversiones.

La última cosa que no había hablado es de la inserción internacional de las empresas brasileñas pero también eso es para financiar la producción y comercialización para la exportación de los bienes y capital y productos industrializados brasileiros que por un lado es interesante para las compañías brasileras que exportan sus equipos, también es in-

^{***} Petrobrás es una de las compañías que más financiamos

interesante a los países que puedan interesarse en esas inversiones porque quieren un fondeo de largo plazo, tienen buenas condiciones para ampliar su formación bruta de capital fijo y termina siendo una situación que es interesante para las partes.

¿De qué manera apoyamos?

Nosotros tenemos dos formas de actuar, una es directa y otra indirecta que es la banca de segundo piso. En la manera directa actuamos en las operaciones superiores a cinco millones de dólares a la indirecta en las demás operaciones en la que usamos a 70 bancos en todo el territorio brasilero que nos funcionan como distribuidores de los productos.

Como nosotros estamos en Río de Janeiro, no hay condiciones de estar abarcando todo el territorio brasilero, entonces la banca de segundo piso es la responsable por muchas de nuestras operaciones, yo diría que el 95% de nuestros préstamos en cantidad la hace la banca de segundo piso. Hay casi 70 bancos, hace más de 30 años que estamos actuando en bancas de segundo piso.

Con nuestros productos los Bancos tienen el riesgo del crédito pero ganan un spread y no tienen necesidad de que sus fondeos sean involu-
crados en esas operaciones.

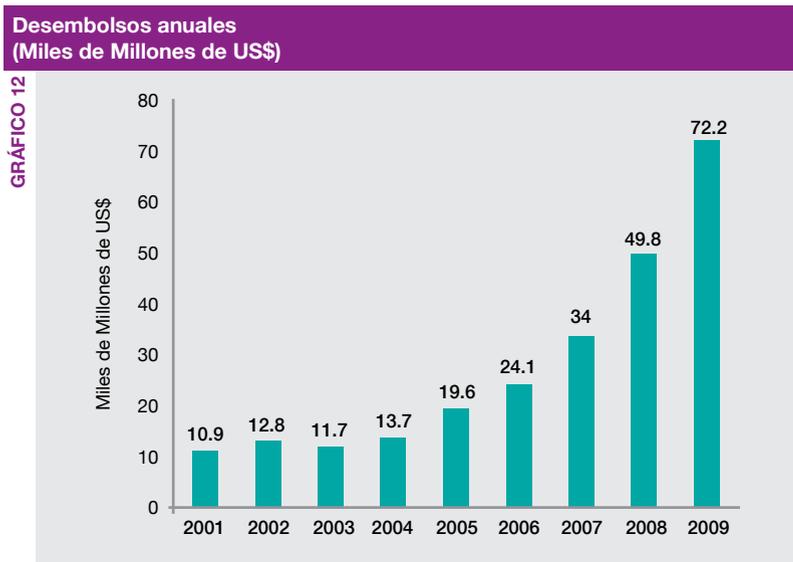
En las operaciones directas son operaciones menos ágiles, diría que las indirectas son operaciones que se hacen a veces en una semana, a veces en 10 días, las de tarjeta de crédito se hacen muy rápido, las directas llevan casi 90/120 días, según el tipo de operación, pueden llegar a 180 días depende del tipo de operación. Estas operaciones son un poco más estructuradas, la parte jurídica es más trabajada y son distintas etapas de consultas, encuadramiento, aprobaciones hasta que finalmente se llegan a los desembolsos.

Aunque es un banco público y con tasas de interés bajas, igual logramos ganancias que el año pasado fueron casi 4 mil millones de dólares en ganancias que eso le brinda al Tesoro Brasilero un buen dividendo. Otra cosa que siempre interesa es de dónde viene nuestro fondeo. Nosotros no tenemos una agencia ni tenemos captación al público, nada más que empresas. El principal fondeo nuestro es un fondo constitucional,

que se llama “Fondo de Amparo al Trabajador”, que es un fondo que casi todas las empresas aportan un pequeño porcentaje anual de su facturación para el seguro de desempleo y parte de eso es el fondeo constitucional que el banco usa, o sea tenemos una captación estable.

También tenemos fondos del BID, le agradecemos siempre su excelente partner. Hay otros del Banco Mundial, BID, KFW, también hacemos captación del mercado financiero.

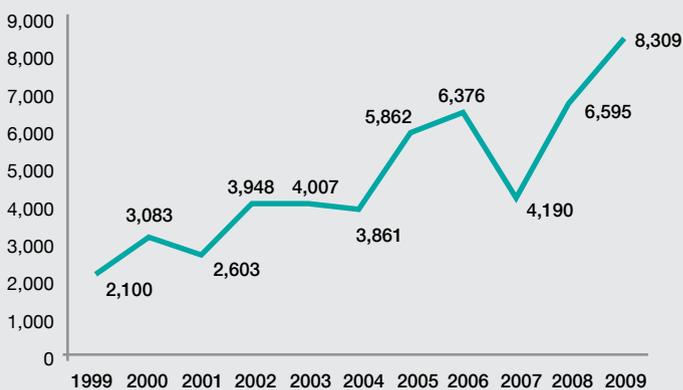
En el siguiente gráfico, se puede observar el perfil de los desembolsos anuales el año pasado fuimos a 72 mil millones de dólares, mismo con toda la crisis vamos en progresión geométrica a casi una tasa de 50% anual de crecimiento, no sacamos el pie del freno ni en la crisis tuvo un importante papel anti cíclico.



Los desembolsos a la exportación son un 11% de desembolsos globales. El apoyo a la exportación es de dos formas, a la producción para la exportación que son a 18 meses que prestamos con capital de trabajo y a la comercialización de los productos de exportación que ahí pueden llegar a plazos de 10, 12 años.

**Desembolsos anuales para la exportación
(Millones de US\$)**

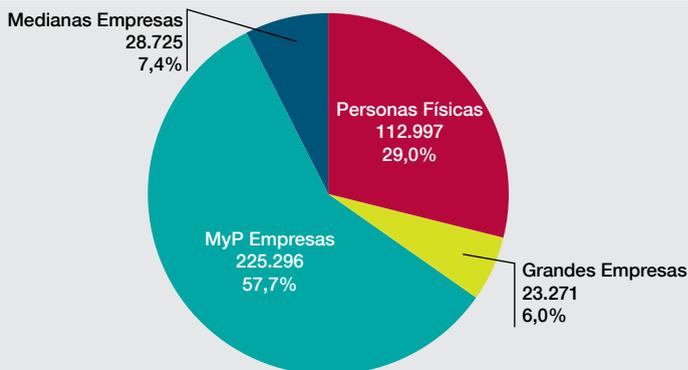
GRÁFICO 13



Los números de operaciones el año pasado llegaron a 390 mil, el 95% fueron para micro, pequeñas y medianas empresas a un promedio de 15 mil dólares. Cuando hablamos de valores, el 80% de los valores fueron para las grandes empresas, Petrobrás tuvo una participación bastante importante ahí pero el 64% de ese valor fue también para diversas compañías importantes.

**Distribución por Operaciones
(Total 390.729)**

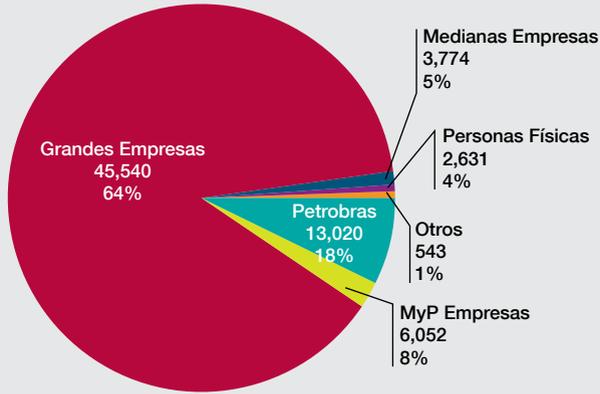
GRÁFICO 14



Fuente: Banco Nacional de Desarrollo de Brasil

**Distribución por valor de desembolsos
(Total: US\$ 72,2 mil millones)**

GRÁFICO 15

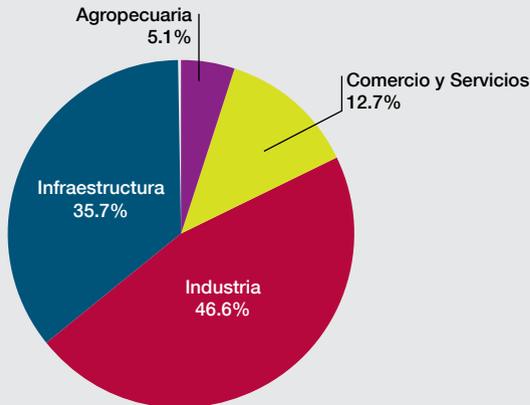


Fuente: Banco Nacional de Desarrollo de Brasil

¿Cómo se distribuye? Seguimos siendo un banco más enfocado a la industria, el 46% fue para la industria, el 36% fue la infraestructura y lo demás para agropecuaria, comercio y servicios.

Operaciones por Sector

GRÁFICO 16



Fuente: Banco Nacional de Desarrollo de Brasil

Actuación en América del Sur

En el siguiente cuadro se muestran algunos números de la actuación en Sudamérica, en los últimos 10 años. En Paraguay, como vemos en la tabla se ha prestado 115 millones de dólares. Casi todo infraestructura, diría que el 90% para infraestructura. En Paraguay la Ruta 10 por ejemplo nosotro la financiamos.

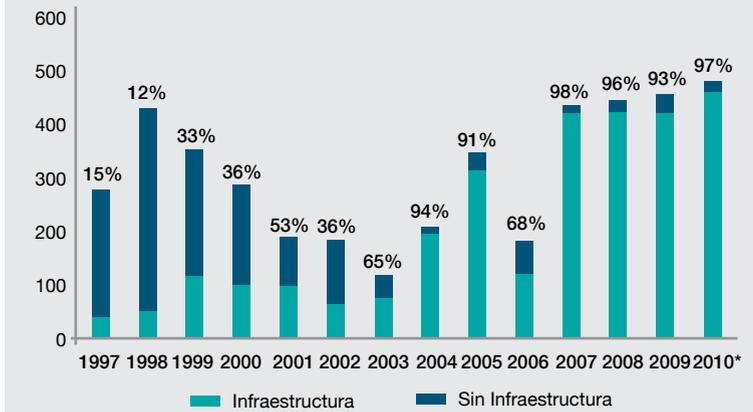
Tabla 8 - Operaciones en Sudamérica (En miles de US\$)								
	1997-1998	1999-2000	2001-2002	2003-2004	2005-2006	2007-2008	2009-2010*	Total
Argentina	273.662	238.240	70.933	1.556	221.760	586.121	505.723	1.897.995
Bolivia	141.943	49.776	16.003	1.767	882	-	-	210.371
Chile	2.952	16.915	4.797	49.384	97.124	152.003	11.990	335.165
Colombia	906	1.678	25.556	560	-	-	-	28.700
Ecuador	100.576	209.887	77.209	112.735	174.608	18.018	122	693.155
Perú	79.097	44.142	14.206	14.021	6.498	764	55.876	214.604
Paraguay	27.943	2.237	32.065	43.367	8.009	-	1.271	114.892
Uruguay	9.318	44.757	27.285	307	2.633	5.555	2.055	91.910
Venezuela	66.511	25.518	98.265	99.705	51.455	113.524	347.615	802.593
Total	702.909	633.151	366.320	323.401	562.970	875.985	924.652	4.389.387

* Hasta Mayo/10

La evolución de la infraestructura 2009 fue del 93% y el 2010 hasta ahora vamos por el 97% de los desembolsos para infraestructura.

Desembolsos Totales y Desembolsos de Infraestructura para América del Sur

GRÁFICO 17



* Hasta mayo 2010

Fuente: Banco Nacional de Desarrollo de Brasil

BNDES Exim – Línea de Crédito (Postembarque)

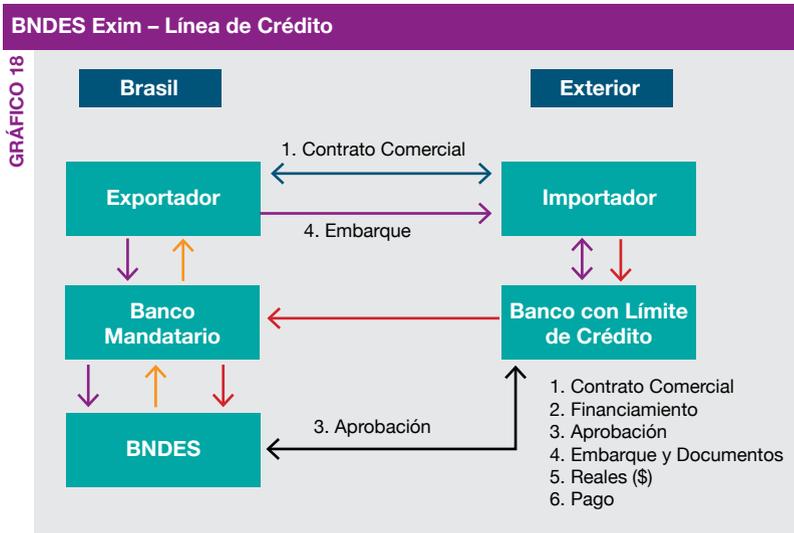
Por último, les quería hablar del producto que estamos sacando para apoyar a las inversiones productivas en el MERCOSUR, en Paraguay también vamos a sacar el producto.

La línea de pos-embarque, les voy a hablar simplemente del Exim Automático, que debe estar habilitada para los próximos dos meses, no solo acá, también el Uruguay y la Argentina que básicamente hará énfasis en bienes de capital, todos los valores agregados que tengan pedido de comercialización o producción.

El costo que va tener será Libor, tendrá un costo en dólares, el plazo, aunque estamos hablando de doce años para infraestructura, del producto que les estoy hablando será de 4 a 5 años, Libor dólar correspondiente al plazo de financiación, más un spread del BNDS que será del 1% más el costo de la garantía local. Esa garantía se va otorgar por un banco local. Hay otras garantías que se puede aceptar como el convenio de pago recíproco del CCR/ALADI, seguro de créditos de exportación, garantías de organismos multilaterales, pero para ese producto lo que

va a estar más fácil de operar es la garantía bancaria. En noviembre está operativo acá en el mercado.

Básicamente hay un importador y un exportador que hacen la relación comercial. El importador del bien de capital va a entrar en contacto con un banco local que le va a aprobar el crédito. Luego es más un flujo de papeles que en estos momentos no es el más indicado para explicarlo, pero es bastante simple, aunque se muestren flechas para todos los lados para explicarlos.



Los bancos que ya están habilitados con los límites de crédito para operar, pero todavía no están con los contratos para salir, les hablaba de dos meses. En Paraguay les hablaba del Banco de Brasil y recientemente el Interbanco (Itaú) firmó el contrato y esperamos que otros bancos también vengán a ser parte de este listado para el apoyo de esas inversiones.

Tenemos en desarrollo algunos productos en la agenda multilateral con el MERCOSUR para que se puedan financiar equipos con integra-

ción productiva, partes brasileras y de componentes hechos en países del MERCOSUR.

Básicamente el objeto de la oficina en Montevideo es apoyar y estrechar los vínculos, apoyar los proyectos que están acá en Paraguay, Uruguay y la Argentina, hacer cooperación técnica y actuar como un agente de integración.

Muchas gracias



PARAGUAY



“La política que está implementando el CAH es atomizar para llegar a mayor cantidad de clientes, bajando el crédito promedio”.

El Financiamiento Rural y Agropecuario del Crédito Agrícola de Habilitación (CAH)

*José Brunstein.
Presidente del Crédito
Agrícola de Habilitación
(CAH)*

El último panel de exposiciones es un poco más específico, porque vamos a hablar de financiamiento rural y agropecuario. Quiero hacer una presentación un poquito diferente a las precedentes, dar un enfoque de política; de política de financiamiento rural y agropecuario. ¿Cuál es el rol de la institución que en este momento me toca representar –El Crédito Agrícola de Habilitación (CAH)– dentro de esa política de financiamiento rural y agropecuario?

Vale la pena mencionar que, a diferencia de las otras entidades públicas de financiamiento de primer piso, el Banco Nacional de Fomento y el Fondo Ganadero, el Crédito Agrícola no pasó por un proceso de reforma legislativa reciente. Nuestra Carta Orgánica sigue siendo casi la misma desde 1975. Otra diferencia significativa es que el CAH es la última entidad de financiamiento de primer piso que entró dentro de un proceso de saneamiento financiero.

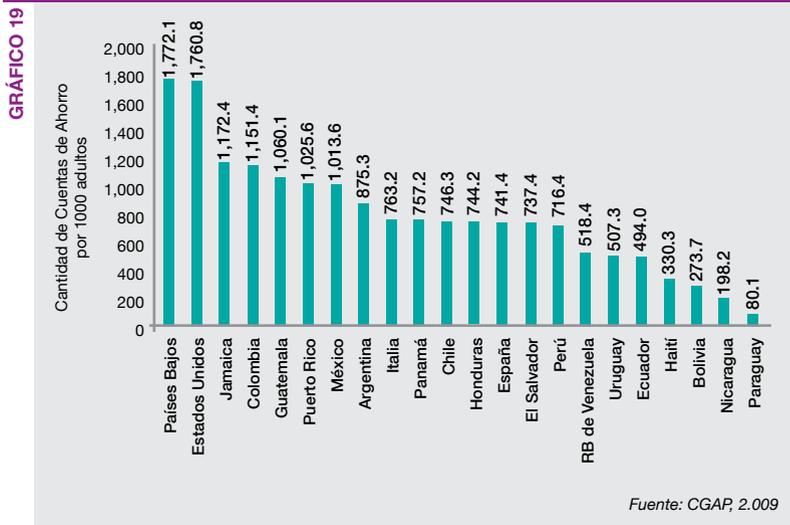
Lo que hace interesante al CAH es, desde hace 35 años, ‘brindar acceso al crédito a la población rural que no tiene facilidad de obtener financiamiento de otro tipo de instituciones’. El objetivo sigue vigente pero el contexto en el que estamos operando cambió bastante, por ello quiero hacer primero una breve introducción sobre esto para luego entrar a ver cuál sería el rol del CAH. ¿Cuáles son los desarrollos recientes? (parte de esto ya fue desarrollado durante la presentación de Felipe Gómez Acebo):

- i) Hubo un incremento sostenido en el número de sucursales y agencias de entidades financieras privadas. Esto se notó mucho principalmente a partir del año 2000; y vale la pena destacar el rol que tuvieron algunos programas (específicamente FOMINES) para que algunas entidades financieras se animen a abrir sucursales en zonas que no eran tradicionales para ellos y captar clientes que no eran tradicionales para ellos.
- ii) La expansión de sucursales y agencias posibilitó un incremento en la cartera de créditos. La cartera de créditos hacia el sector rural y agropecuario creció significativamente durante los últimos años.
- iii) Se han desarrollado tecnologías nuevas, sobretodo asociadas a micro-finanzas, que permitieron incrementar la clientela ya que fueron fácilmente captadas, adaptadas y aplicadas por instituciones financieras locales.

iv) También se observó la profundización de la oferta de créditos al sector agropecuario. Caracteriza al Paraguay, y no se nota en otros países de la región, que la participación del crédito al sector agropecuario es igual a la participación del PIB agropecuario en el PIB global, o incluso superior.

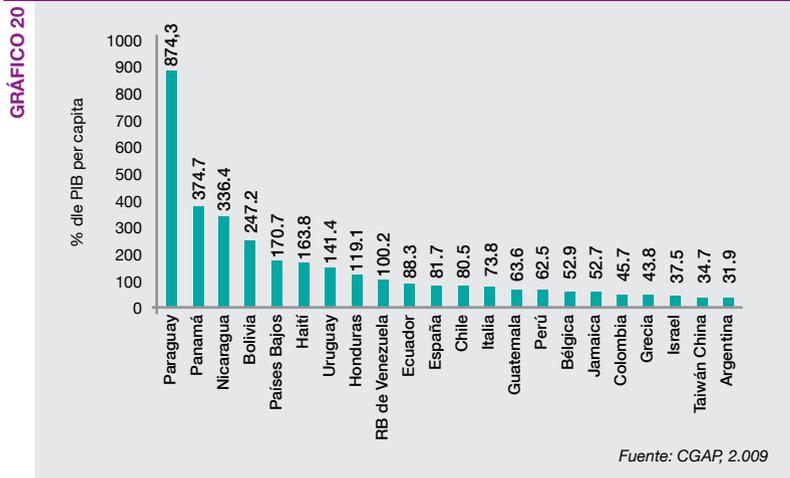
Hay cosas que no cambiaron y hacen que el CAH siga vigente. Acá estoy usando unos datos que encontré en una publicación del **CGAP (2.009)**, que es un Grupo Consultivo del Banco Mundial para Asistir a los Pobres, que trató de medir cuál es el grado de acceso a servicios financieros de la población en general o de inclusión financiera, como manifestó el Ministro Borda durante la apertura de esta jornada. Se observan unos datos comparativos de países del mundo y de la región. ¿Cómo está Paraguay en relación a ellos? Para citar algunas cifras; en el Gráfico 19 se observa cuántas cuentas de ahorros hay por cada mil adultos. Por ejemplo, en Chile hay más de 700 cuentas de ahorro por cada 1.000 adultos, mientras que en Paraguay estamos en alrededor de 80.

Cantidad de Cuentas de Ahorro por cada Mil Adultos



En el siguiente cuadro se observa el valor medio de esas cuentas de ahorro con relación a cuánto es el PIB per cápita. Se observa que en Paraguay el valor medio de los depósitos de ahorro equivale a 870 % del PIB per cápita. ¿Qué significa esto? Que hay pocos ahorristas y el ahorro promedio de cada uno de ellos es alto. Es un signo de que el nivel de inclusión financiera en Paraguay es bajo. Aclaro que estos datos están basados en el sector bancario comercial, probablemente incluya financieras, pero no incluye datos del sector semi-formal ni mucho menos informal.

Valor promedio de las cuentas de ahorro expresado (% del PIB per cápita)



De la misma manera se observa cómo es el comportamiento con respecto a los créditos. En el Gráfico 21 se ve cuántos créditos hay por cada mil adultos y en la siguiente lámina cuál es el valor promedio de los créditos. Se repite casi el mismo patrón que con los ahorros. En Paraguay existen 88 créditos por cada mil adultos, en comparación 600 o 500 de otros países de la región. Y el crédito promedio en Paraguay es más de 500 % del PIB per cápita. Se nota que el acceso en Paraguay a servicios financieros es restringido y bajo.

Cantidad de operaciones registradas de crédito por cada mil adultos

GRÁFICO 21



Fuente: CGAP, 2.009

Valor promedio de las cuentas de crédito (% del PIB per cápita)

GRÁFICO 22

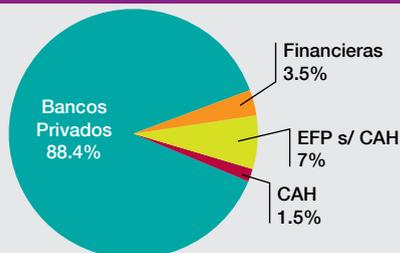


Fuente: CGAP, 2.009

Para contrastar con otros datos, que consideran solamente al sector agropecuario, separamos lo que es la cartera en sí (dinero), con la cantidad de cuentas. Los datos de los Gráficos 23 y 24 fueron elaborados en colaboración de distintas entidades, principalmente la Superintendencia de Bancos, para los años 2008 y 2009. Se observa que los bancos privados cuentan con el 88 por ciento de la cartera agropecuaria. El CAH tiene el 1,5 por ciento de la cartera, pero, cuando se observa la cantidad de cuentas, participa en el 34 % de las operaciones de crédito para el sector agropecuario o rural. En otras palabras, dinero no es igual a alcance de la población. Una cosa es la cartera de dinero que se administra y otra cosa es a cuánta gente se le está asistiendo financieramente de con ese portafolio.

Participación de Entidades Financieras en la cartera de créditos al sector agropecuario

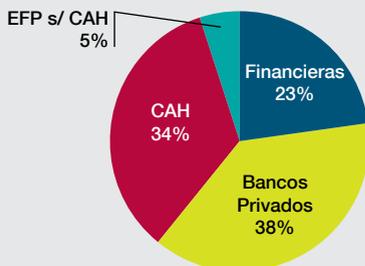
GRÁFICO 23



Fuente: SIB, AFD, FG, BNF, CAH (Dic-2009)

Participación de Entidades Financieras en la cartera de créditos al sector agropecuario

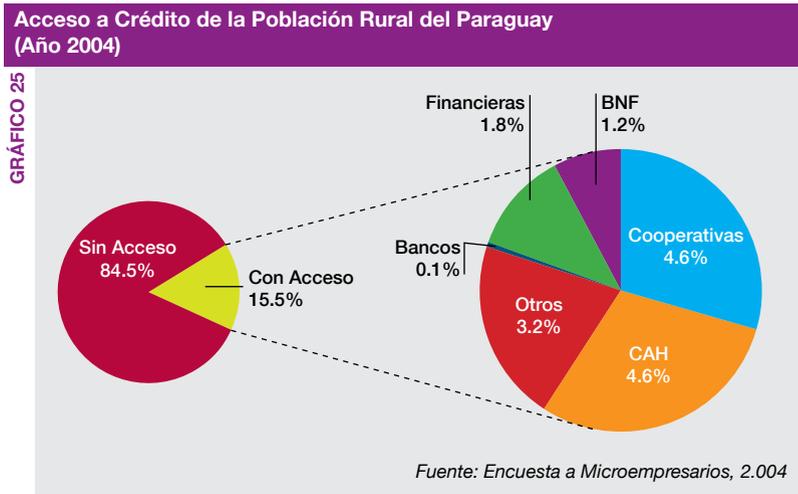
GRÁFICO 24



Fuente: SIB, AFD, FG, BNF, CAH (Dic-2009)

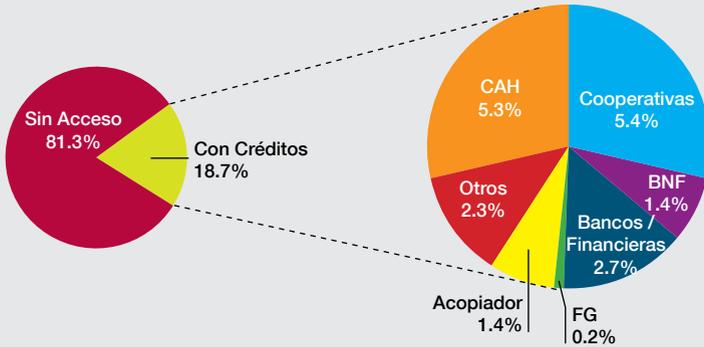
Finalmente, para terminar esta sección que refleja una suerte de “diagnóstico”, se incluyen un par de láminas que grafican la situación desde la perspectiva de la demanda. Una cuestión es la oferta de créditos que se recoge a partir de la información secundaria de la Superintendencia de Bancos, que le proporcionan los bancos y financieras supervisadas, y otra cuestión es cómo se capta desde la demanda final esa oferta de servicios. Existen dos fuentes de información que pueden reflejar esta situación. La primera es la Encuesta a Microempresarios Rurales que se hizo en el 2004 y la segunda es el Censo Agropecuario Nacional que se hizo en el 2008.

Las dos fuentes reflejan una situación muy parecida en cuanto al crédito. El crédito al sector rural o al sector agropecuario no alcanza más allá del 16 o 18 por ciento, ya sea microempresarios rurales o productores agropecuarios. En otros términos, la penetración del crédito como servicio financiero es baja y, cuando se desagrega ese 18 o 16 % que tiene acceso a crédito, ¿a qué tipo de crédito o institución está accediendo? Más o menos un tercio de los que tienen acceso lo obtienen de una cooperativa y un tercio lo obtienen del CAH.



**Acceso a Crédito de la Población Rural del Paraguay
(Año 2008)**

GRÁFICO 26



Fuente: Censo Nacional Agropecuario, 2.008

El CAH, a pesar de tener un tamaño pequeño, tiene una gran importancia en el alcance a la población rural, sobre todo la de bajos ingresos. ¿Y cómo evolucionó eso?

Analizando los datos disponibles del 2008 y 2009, se observa que en el 2008 (cuando hicimos la primera medición) el CAH tenía el 2,7 % de la cartera de créditos agropecuarios y tenía el 27 % de la cartera de clientes. Ahora bajamos al 1,5 % del portafolio e incrementamos al 34 % de los clientes. O sea la política que está implementando el CAH es atomizar para llegar a mayor cantidad de clientes, bajando el crédito promedio.

A partir del diagnóstico, nos metemos en la política de financiamiento al sector agropecuario-rural. ¿Cuál sería el rol del CAH, dentro de qué contexto se enmarca su política?:

Tenemos varios instrumentos:

- i) El primero es **Paraguay Para todos y todas**, que sería la política de Estado que tiene como un plazo de implementación que trasciende el período de Gobierno
- ii) Plan Estratégico Económico y Social (PEES) que tiene un período de implementación 2008-2013

iii) Marco Estratégico Agrario dada la importancia que tiene el CAH especialmente para el sector agropecuario y hay varios objetivos que están directamente vinculados a lo que es el rol del CAH.

Para mencionar solamente al que más se aludió durante esta jornada, un Sistema Financiero Incluyente con énfasis en MPYMES. Nosotros estamos trabajando directamente en función a ese objetivo del PEES del Gobierno.

¿Cómo? Cambiando una visión tradicional. Justamente ayer firmamos un Convenio de Cooperación con el Ministerio de Industria y Comercio. ¿Por qué? Porque la visión tradicional que tenía el CAH era financiar la producción. Cuando llegamos en el 2008, para ilustrar indicadores de gestión, nos mostraron la superficie financiada de soja por el CAH, cuántas cabezas de ganado había financiado el CAH, cuántas hectáreas de algodón. *No teníamos indicadores de clientela*. No utilizábamos indicadores de clientela para medir gestión. El Crédito era utilizado como un medio para lograr objetivos de producción y, en ese caso, el productor no era el fin. El cliente era el medio para objetivos de producción, no el fin. Estamos cambiando eso. Ahora vemos al cliente como el fin. El ámbito de intervención pasó de ser la finca para ser el negocio más el hogar.

Estamos en un proceso de transición y reconversión de lo que son nuestros recursos humanos, para que puedan ver que el cliente no es sólo una unidad de producción, sino una unidad de producción y consumo con todo lo que ello implica.

Hay un prejuicio de que lo rural es igual a agropecuario. El Banco Mundial elaboró un reporte en el 2.008 y lo obsequió al Gobierno, que muestra que --incluso entre los productores que tienen menos de 10 hectáreas-- el ingreso de origen agropecuario, alcanza sólo al 40% del ingreso total, el resto es ingreso no agropecuario. Los productores agropecuarios son más que eso, son microempresarios que obtienen sus ingresos de un portafolio de actividades. Esto fuerza a que la tecnología que se aplique para la concesión de créditos tiene que capturar y ver la diversidad de ingresos y gastos.

A partir de los objetivos de la política gubernamental planificamos los objetivos y acciones del CAH para el período de 5 años que nos

tocaba. Cabe destacar que en este proceso participaron los mismos funcionarios que ya estaban en la institución y nuestra intervención (los que vinimos de afuera) fue reducida y tuvo un impacto mínimo. Ellos mismos identificaron cuáles eran sus debilidades, y en base a las mismas y los problemas que detectaron, seleccionaron los objetivos estratégicos que íbamos a perseguir durante los próximos cinco años:

- i) mejorar la gestión institucional en la promoción, investigación y preparación y gerenciamiento de servicios financieros;
- ii) mejorar la gestión de recursos humanos que trabajen en servicios financieros para la agricultura familiar y otros micro-empresarios rurales. Ellos vieron que el estímulo del personal, que el plan de carrera estaba roto y nunca se había instalado. Consideraron que esta era una cuestión de fundamental, era el cimiento para lograr otros objetivos. De hecho cuando uno trabaja en un segmento como micro-finanzas, el capital humano es la esencia de todo. Si no tenemos capital humano, no podemos atomizar cartera;
- iii) El tercer objetivo tiene que ver con articulación de programas con otras instituciones a fin de mejorar el nivel de ingresos de nuestros clientes. Se optó por este objetivo porque la Carta Orgánica establece que el CAH no sólo da asistencia crediticia sino también debería dar asistencia técnica y de organización. Lo que se busca a través de este objetivo, es mantener y buscar las instancias gubernamentales que también están trabajando cuestiones afines y complementarnos con ellos, desarrollar sinergias, incluso con empresas privadas. Tenemos productos financieros que desarrollamos a partir de este objetivo que busca financiar productores dentro de un enfoque de cadena de valor;
- ii) El objetivo final, que es transversal a todo, es la sostenibilidad institucional. Ya tenemos resultados con respecto a todos los objetivos trazados, pero los más contundentes se asocian a este objetivo y contradicen a los que fueron más escépticos con relación a la posibilidad de transformación del Crédito Agrícola de Habilitación. A través de la sostenibilidad institucional lo que se logra es la sostenibilidad de la oferta. ¿De qué sirve un crédito que está hoy, pero no está mañana?

Teníamos el problema que concedíamos un crédito un año, pagaba el cliente, venía por un segundo crédito (incluso incrementado) y la opción que teníamos era darle un crédito más bajo o no darle el crédito, porque los recursos institucionales se estaban erosionando. Entonces apuntamos, como eje estratégico, que, logrando la sostenibilidad institucional manteníamos el servicio, y esto nos permitía proseguir con nuestro objetivo institucional que es graduar productores o microempresarios rurales para que accedan a servicios financieros de otras entidades, ya sea BNF o una IFI del sector privado.

Dentro de lo que era este objetivo, nos propusimos como meta cubrir por lo menos nuestros costos para el año 2011, porque la situación no permitía ser mucho más ambiciosos que eso. Y nos encontramos que para agosto de este año ya estamos teniendo 7 mil millones de guaraníes en utilidades. Cubrimos nuestros gastos y pasamos a tener utilidades

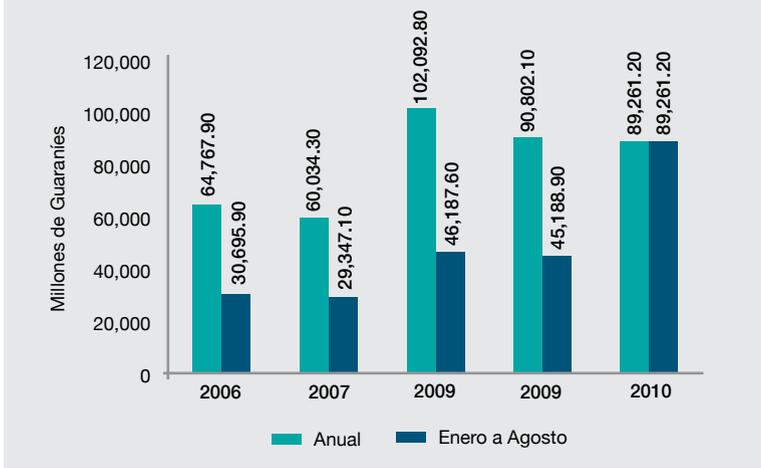
¿Qué permite una buena gestión financiera?

Permite tener mayor disponibilidad de recursos para elevar el nivel de desembolsos. En el Gráfico 27 quisimos mostrar la evolución de los desembolsos en los últimos 5 años. Analizando los desembolsos durante el primer semestre, en el 2010 duplicamos el récord de desembolso del año 2009 y esto fue posible a partir de una mayor disponibilidad de recursos financieros que perseguía la sostenibilidad como objetivo. A agosto de este año ya tenemos el mismo nivel de desembolso que tuvimos durante todo el 2009.

Pero eso se da a partir de cómo varió el comportamiento de las cobranzas. El año récord de cobranzas del CAH fue el 2008, cuando ingresaron 105 mil millones de guaraníes, otro año que el CAH tuvo utilidades. A agosto de este año ya empatamos el nivel de recuperaciones que habíamos tenido en el 2008 y nuestra proyección es que vamos a llegar a 124 mil millones a fin de año.

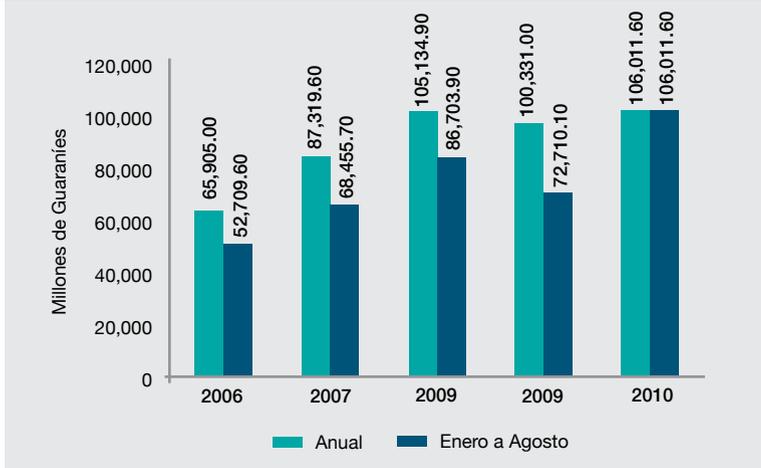
**Histórico de desembolsos del Crédito Agrícola de Habilitación
(Millones de Guaraníes)**

GRÁFICO 27



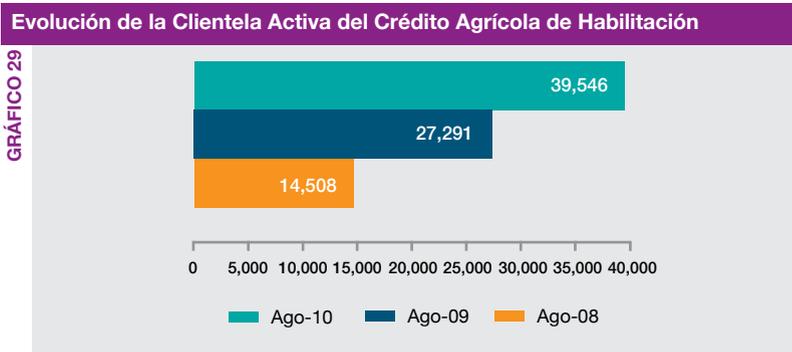
**Histórico de recuperación de créditos del Crédito Agrícola de Habilitación
(Millones de Guaraníes)**

GRÁFICO 28



¿Cómo se traduce esto en el impacto que tiene la institución?

En agosto del 2008 el CAH tenía 14 mil clientes que llegaron a 19 mil clientes como record durante el año. A julio de este año ya habíamos más que duplicado esa cantidad, alcanzando los 38 mil clientes. Nuestra meta estratégica para el año 2013 era de 50 mil clientes y ahora estamos ajustando esa meta para arriba, porque creemos que vamos a llegar fácilmente a 60 mil, siendo la institución de mayor penetración en clientela en el sector rural.



Consideraciones Finales

El objetivo del CAH sigue vigente y seguirá vigente en la medida en que el problema no ha sido resuelto. Estamos buscando mecanismos para aprovechar la expansión reciente de otras entidades financieras. Con los datos de inclusión que vimos al principio y el escaso alcance que tiene el sistema financiero en la población rural, estorbarnos o no complementarnos con otras entidades financieras, sean del sector público o privado, sería admirablemente torpe. El campo abierto que está por delante es inmenso, podemos crecer todos, estamos abiertos a buscar ese mecanismo de compartir clientes, de cumplir con nuestro rol de graduación. Actualmente estamos conversando con otras entidades públicas y privadas para encontrar mecanismos de articulación.



“Podemos afirmar que la ejecución de una política nacional de crédito y asistencia técnica encomendada al Fondo Ganadero permitió elevar la capacidad de los productores y la calidad de la producción, y posicionar a la ganadería paraguaya en el mercado nacional e internacional”.

Nuevos desafíos del Fondo Ganadero (FG)

*Juan Fernando Peroni,
Presidente de Fondo
Ganadero*

El 25 de junio de 1969, la República del Paraguay suscribió dos convenios de préstamos, el primero con la Asociación Internacional de Fomento (AIF), y el segundo con el Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento (BIRF), cada uno de ellos por un importe equivalente a US\$ 4,3 millones, ambos relativos a la financiación del 3er. Proyecto de Desarrollo Ganadero del Paraguay.

Estos convenios estipulaban la creación de una entidad a los efectos de canalizar en forma exclusiva todos los fondos necesarios para la ejecución del citado proyecto. Además quedaba a cargo de la entidad la administración del Primer y Segundo Proyecto Ganadero, suscritos en los años 1963 y 1966, respectivamente, con la Asociación Internacional de Fomento (AIF). Los tres proyectos ganaderos se suscribieron en condiciones generales idénticas: 50 años de plazo, incluyendo 20 años de gracia, con una tasa de servicio del 0,75% anual.

De esta forma, el gobierno nacional creó el Fondo Ganadero según Decreto N° 7.383 de fecha 12 de setiembre de 1969, como una dependencia del Banco Central del Paraguay, a los efectos de canalizar en forma exclusiva todos los fondos necesarios para la ejecución del programa de asistencia técnica y financiera al sector ganadero. Entre las atribuciones del Fondo Ganadero se citaban:

- a) Efectuar préstamos a productores ganaderos para la financiación de planes de inversión para desarrollo de estancias;
- b) Otorgar becas o préstamos a técnicos y profesionales paraguayos para recibir conocimientos académicos o entrenamiento práctico en el país o en el exterior, en materia de desarrollo de la ganadería.

Estos dos ejes de financiación ya apuntaban a una creciente demanda mundial de la carne, con mercados cada vez con mayores exigencias.

Gracias a estos convenios se hicieron posible establecer un programa de asistencia crediticia y técnica al sector ganadero, así como ejecutar en forma eficiente los planes de mejora de los establecimientos ganaderos y de sus planteles bovinos.

Hacia comienzos de la década del '70, se estimaba una población ganadera del Paraguay de aproximadamente 5 millones de cabezas de

ganado vacuno y de desarrollaba básicamente en sistema de producción extensivos, basado en el uso de pasturas naturales.

Por todo esto podemos afirmar que la ejecución de una política nacional de crédito y asistencia técnica encomendada por el gobierno al Fondo Ganadero permitió elevar la capacidad de los productores y la calidad de la producción, y posicionar a la ganadería paraguaya en el mercado nacional e internacional.

**Tabla 9 - Rubros Financiados Acumulados
1969 – 2010**

RUBROS	Unidad de Medida	Cantidad
Alambrados	Km.	82.808,60
Pasturas	Ha.	1.193.799,01
Construcciones	Un.	22.760,00
Maquinarias, Equipos e Implementos	Un.	14.074,00
Aguadas	Un.	8.095,00
Bovinos de carne y Leche	Cab.	1.367.618,00
Otras especies (*)	Cab.	76.017,00
Corral, Brete, Cepo, Embarcadero y Báscula	Un.	1.399,00
Cultivo agrícola, Destronque y Mecanización	Ha.	89.400,28
Electrificación	Un.	260,00

(*) Equino, Ovino, Caprino, Aves.

Tabla 10 - Producción de Carne s/Pastura

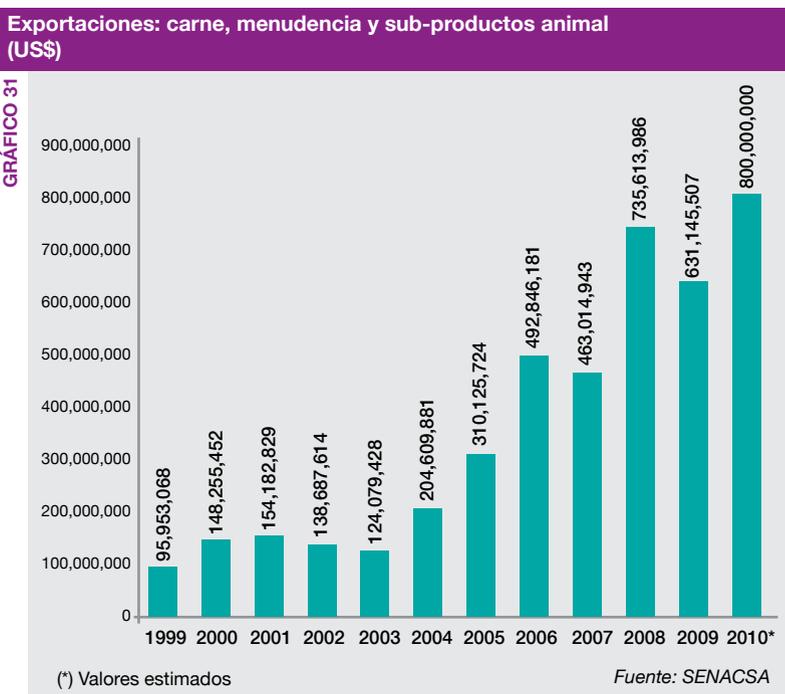
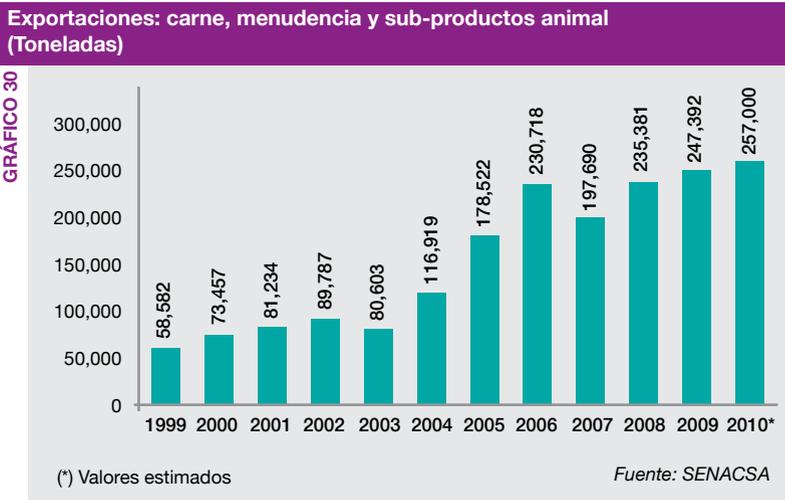
Carne Bovina (en pie) producida en pastura cultivada	
Producción promedio por ha. Pastura	200 kg.
Pastura financiada	1.193.799 ha.
Volumen de Producción (a x b)	238.759.800 kg.
Peso promedio por Cabeza	250 kg.
Engorde de Animales (c/e)	955.039 cabezas

La actual población bovina es de 12.305.442 cabezas, según datos de SENACSA, correspondiente al 1er. periodo de vacunación del año 2010. El aumento del hato ganadero no solamente es en cantidad, sino sobre todo en calidad, con la incorporación de genética destinada a mejorar el hato bovino gracias a la ejecución de los proyectos ganaderos, mediante el cual se introdujeron al país las primeras semillas de pasturas implantadas y de leguminosas, siendo distribuidos a los estancieros clientes del Fondo Ganadero con planes de desarrollo de sus establecimientos. Todas estas prácticas constituyen un nuevo paradigma en el manejo de la ganadería nacional.

La exportación de carne, menudencia y sub-productos de origen bovino llegan a 50 países del mundo y se siguen abriendo mercados. Se estima que las exportaciones llegarían a cifra record de US\$ 800 millones en el presente año.

Según informe presentado por el Presidente del BCP el día 24 de agosto pasado, las estimaciones del crecimiento de la economía paraguaya para el año 2010, conforme a los datos obtenidos tras la segunda revisión, sería del 9% del PIB.

Esta recuperación de la actividad económica está basada en un aumento de la producción de los principales cultivos, acompañado del sostenido crecimiento de la producción de ganado (bovino, porcino, aves, etc.), y de los demás productos de la ganadería. El sector primario aporta el 49,9% del crecimiento estimado del PIB”



Todos estos hechos demuestran la importancia de la ganadería en la economía paraguaya, que se ha desarrollado sobre la base de los programas ejecutados por el Fondo Ganadero y el esfuerzo y trabajo de los propios productores agremiados en la Asociación Rural del Paraguay, lo que ha permitido la masiva bancarización, sobre todo de los medianos y grandes productores, por el gran atractivo que genera a la banca comercial el creciente volumen de producción con mercado asegurado y el bajo nivel de riesgo del negocio.

Rol del estado y rol institucional

Esta institución que se constituyó en el pilar del fortalecimiento de la ganadería en el Paraguay, hoy día requiere de una nueva estrategia para su sostenibilidad y sustentabilidad. Las reglas de juego han cambiado. El Fondo Ganadero se fondeaba con empréstitos internacionales con tasas del 0,75% anual; sin embargo, hoy día el costo de nuestro fondeo proveniente de la Banca de Segundo Piso es el 8% anual, lo que no nos permite mantener a nuestros mejores clientes, que migran a la banca comercial debido al atractivo de las tasas que las mismas ofrecen a los productores pecuarios, proveniente de la gran liquidez del sistema financiero y del bajo nivel de riesgo que significa el negocio ganadero.

Esta situación, además del acompañamiento de la política pública del actual gobierno de asistir a los sectores más vulnerables de la población, nos plantea un nuevo desafío, la de utilizar racionalmente nuestros escasos recursos con preferencia hacia los micro y pequeños productores pecuarios, sean estas en forma de asistencia financiera y técnica, transfiriendo conocimiento y experiencia y con la empatía que hace que los productores pecuarios tengan un sentido de pertenencia del Fondo Ganadero.

Sin embargo, esta reorientación de la estrategia de negocios del Fondo Ganadero, requiere de un gran soporte económico –en el sentido de que se debe reorganizar la estructura interna de la institución para una adecuada gestión– capacitar los recursos humanos, desarrollar un adecuado soporte tecnológico y la creación de nuevos productos financieros atados a programas de asistencia técnica, destinada a elevar el nivel de ingreso de los beneficiarios, que, además de asegurar el retorno de las colocaciones, creará las condiciones para fomentar la ocupación

de mano de obra poco calificada, lo que permitirá mayor arraigo de la población campesina en su comunidad y, por ende, disminuir la formación de cinturones de pobreza en torno a la población urbana y, como consecuencia, la disminución de la inseguridad en las calles de la ciudad, que hoy tanto nos aqueja. Este nicho de mercado tiene un enorme potencial.

Según el último censo agropecuario, la estadística reporta que existen en el Paraguay 289.649 fincas agropecuarias, de las cuales el 84%, es decir 244.225 son fincas de hasta 20 has. (Micro y Pequeños Productores)

Tabla 11 - Cuadro estadístico: censo agropecuario 2008

244.225 Productores c/finca hasta 20 has	1.466.449 has.
Cantidad de Vacunos	1.168.126 Cabezas
Cantidad de Porcinos	753.089 Cabezas
Cantidad de Gallinas	7.707.070 Cabezas

Tabla 12 - Financiación, fuente: censo agropecuario 2008

Total Productores hasta 20 has.	244.225
Recibieron créditos	37.250
% que recibieron créditos	15%

Tabla 13 - Asistencia Técnica, fuente: censo agropecuario 2008

Total productores hasta 20 has.	244.225
Recibieron asistencia técnica	31.302
% de asistencia técnica	13%

Tabla 14 - Patrimonio de productores con finca hasta 20 has.

Activos	Precio unitario US\$	Valor total US\$
Tierra: 1.466.449 has	400	586.579.600
Vacunos: 1.168.126 cab.	400	467.250.400
Cerdos: 753.089 cab.	50	37.654.450
Gallinas 7.707.070 cab.	2	15.414.140
TOTAL		1.106.898.590

Estos datos estadísticos con las estimaciones del precio de la tierra y la inclusión de tres especies animales, demuestran el potencial como nicho de mercado de esta franja de productores, sin considerar en el patrimonio de esta franja, otras especies como los ovinos, equinos, caprinos, etc.

Aquí vale la pena comentar como referencia, la primera medida legislativa que tomó el gobierno de Luís Inacio Lula da Silva cuando asumió en el año 2003, “*El proyecto de Ley del hambre cero*”, este fue un programa muy abarcativo. El cuerpo técnico del Ministerio de Desarrollo Agrario de Lula basó sus decisiones en varios estudios sobre la producción de alimentos en Brasil, cuyas conclusiones fueron vitales para el programa del “*hambre cero*” y la política agropecuaria de Lula: el 70% de los alimentos de la canasta básica que consumen los brasileños era producido por la agricultura familiar. Según estos informes el 84% de la mandioca, el 67% de los frijoles y casi la mitad de leche, el maíz y la carne de porcinos y aves proveían de la producción de la agricultura familiar.

Uno de los estudios señalaba que la agricultura familiar estaba compuesta por 1,4 millones de unidades familiares en producción y que garantizaba un empleo cada ocho hectáreas, mientras que la agricultura empresarial ofrece un empleo cada 150 hectáreas de siembra.

A partir de estos informes, los analistas del gobierno consignaban que había dos grandes modelos en el agro: por un lado la agricultura

familiar y, por el otro, “el modelo centrado en la agricultura del monocultivo empresarial capitalista para la exportación”.

¿Que decidieron entonces? La iniciativa ponía foco en el fortalecimiento de la agricultura familiar. Así a la “agricultura empresarial capitalista exportadora” se la dejaba funcionar según las reglas de competencia de los mercados internacionales y se apoya a la agricultura familiar, sector más indefenso ante el riesgo (climático, empresario, etc.) y que debía incrementar la producción de alimentos para la canasta básica y para que no subieran los precios. Ese es el espíritu de fondo de las decisiones políticas.

A la hora de apoyar la agricultura familiar, se definió la asistencia técnica a ese sector como “bien público”. El presupuesto para los programas de extensión lo llevaron de US\$ 1,6 millones (3 millones de reales) en el 2003 a US\$ 220 millones (400 millones de reales) en el 2008. Incorporaron 5.000 técnicos a las 17.000 ya existentes.

Para los planes de la agricultura familiar el presupuesto pasó de US\$ 3.000 millones (5.400 millones de reales) para la zafra 2003/04 a US\$ 7.200 millones (13.000 millones de reales) para 2008/09. Además se lanzó una línea de crédito (vigente al momento) para pequeños productores de hasta US\$ 55.000 (100.000 reales) por productor a 10 años de plazo, con 3 de gracia y 2% anual de interés.

Perspectiva del Fondo Ganadero

Volviendo a nuestra realidad, para llegar a este mercado, además de desarrollar todas las técnicas relacionadas a los micro y pequeños productores, se requiere de recursos financieros.

La administración actual del Fondo Ganadero está abocada en la consecución de esos recursos. Uno de los canales está orientado a la reglamentación del literal b) del Artículo 4° de la Ley N° 3.359/07 de reforma de la Carta Orgánica del Fondo Ganadero, que establece:

“Aceptar depósito a mediano y largo plazo, de personas físicas o jurídicas, nacionales o extranjeras, a ser destinada a la actividad pecuaria, con la autorización de la Superintendencia de Bancos y en las condiciones establecidas por su Comité de Administración”

En ese sentido, se ha contratado una empresa consultora que ha diseñado y elaborado los manuales del Sistema de Captaciones conforme a la legislación vigente y las reglamentaciones dispuestas por el Directorio del Banco Central del Paraguay, además ya están diseñados los programas informáticos como soporte tecnológico de este producto financiero, que se halla en la etapa de prueba y ajuste final. El siguiente paso será comunicar a la Superintendencia de Bancos y solicitar la implementación de las captaciones en Certificado de Depósito de Ahorro, para canalizarlo a los diferentes estratos de los productores pecuarios con énfasis a los pequeños productores, de tal forma que en el periodo 2011/2013, el número de beneficiarios de préstamos de nuestra institución se eleve de 630 a 3.000 clientes.

Gracias.



“En estos 55 años FIRA ha desarrollado un modelo de financiamiento basado en la administración de riesgos, con lo cual se busca ofrecer una solución integral a la problemática rural”.

Promoción y financiación rural: La Experiencia Mexicana, FIRA

*Rodrigo Sánchez Mujica,
Director General de los
Fideicomisos Instituidos en
Relación con la Agricultura
(FIRA), México*

Muchas gracias por invitarme a este seminario tan importante, gracias al BID, al Ministerio de Hacienda, me da mucho gusto estar aquí en Asunción. Siendo el último en hablar en esta larga, pero productiva sesión, prometo ser breve, la ventaja de ser el último es que ya mucho de lo que yo pensaba decir se ha dicho aquí, compartimos muchas de las cosas, sobre todo lo que ha dicho José Bunstein y Juan Peroni en la última parte del seminario, pero quisiera hacer algunos comentarios de que es lo que nos está preocupando, que es lo que creo que a ustedes les puede interesar.

En la presentación vamos a hablar de:

- Antecedentes
- Misión y Visión
- El Plan Institucional 2007-2012
- El Modelo FIRA
- Programas Especiales
- Resultados

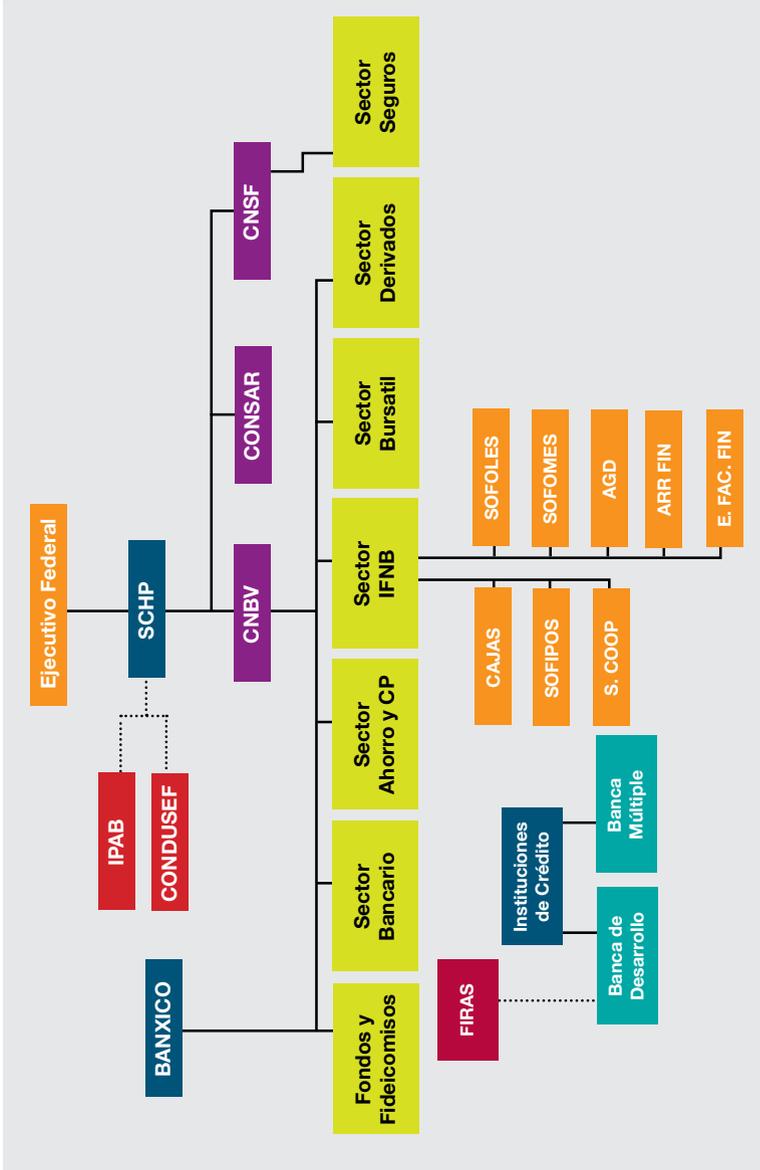
Antecedentes

Para los que no están familiarizados con el sistema financiero mexicano tenemos dos autoridades, el Banco de México y la Secretaría de Hacienda que es el Ministerio de Hacienda de acá y el Banco de México, las dos autoridades principales, la Comisión Nacional Bancaria que regula a todos los intermediarios financieros en donde están las instituciones de créditos, la Banca de Desarrollo, los Fondos de Fomento y el FIRA. El FIRA no es exactamente un Banco de Desarrollo, sin embargo son una serie de fideicomisos que voy a ir comentando.

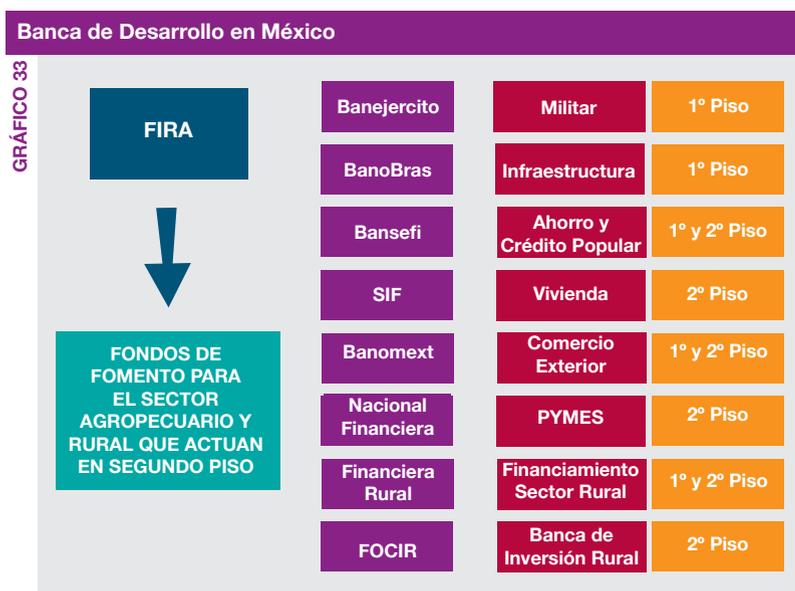
En la parte del sector financiero no bancario tenemos una multitud de organizaciones, cajas de ahorros, sociedades financieras populares, sociedades cooperativas de ahorro y préstamo, sociedades financieras de objeto limitado, de objeto múltiple, uniones de crédito, almacenes generales de depósitos, arrendadoras y empresas de factoraje, todas estas son reguladas por la Comisión Nacional Bancaria, excepto las Sofomes que son entidades que solamente otorgan créditos y no son reguladas por entidad alguna.

GRÁFICO 32

Estructura del Sistema Financiero Mexicano



En cuanto a la Banca de Desarrollo, en México tenemos un banca muy especializada, muy diversificada, tenemos ocho bancos que se dedican a distintos sectores, desde el Banco del Ejército, Banco de Infraestructura y el FIRA que es un fideicomiso que tiene por objeto financiar al sector agropecuario y rural. Aquí nosotros podemos financiar todo tipo de actividades en el medio rural, no únicamente las actividades primarias, sino también las actividades comerciales, de servicio, del turismo, la ecología, en fin todo lo que se realice en el campo.



La población que vive en el campo de México cada vez obtiene un porcentaje menor de sus ingresos de lo que es la agricultura y la ganadería, la mayor parte de sus ingresos proviene de otro tipo de actividades, por eso creemos que es importante que las apoyemos.

FIRA tiene 55 años de existencia, en realidad FIRA es un nombre comercial, son cuatro fideicomisos, tres de créditos, el FONDO, el FEFA y el FOPESCA, especializado en la pesca, y un Fondo Especial de Garantías, garantizamos un fondo a los bancos, los créditos que no-

sotros las fondeamos, en pocas palabras, otorgamos créditos, garantías y hemos fortalecido nuestra actividad, y aquí coincidimos mucho, con los fondos paraguayos, con capacitación y asistencia técnica.

Actualmente estamos en todo el país y este es nuestro modelo operativo, yo creo que esta es la esencia del porque se ha mantenido FIRA a lo largo de tantos años. En México todos los bancos públicos han sido objeto de rescate en algún momento de su historia, el FIRA no lo ha sido, bueno hay otro que no lo ha sido que es Banobras, pero Banobras le presta al Gobierno, ya sería el colmo que el Gobierno salvara a un banco que quebró porque el Gobierno no lo pagó, el FIRA ha sido el único que no ha sido salvado en estos 55 años y no solo eso sino que le han tomado recursos para fortalecer otros bancos de desarrollo, como la Finsa, el Banrural, etc.

Nosotros trabajamos con todos el sistema financiero, tanto con los bancos, hay 20 bancos que trabajan con nosotros, como todas las instituciones que les comenté, tenemos alrededor de 1.500.000 de clientes en el medio rural.

Misión y Visión

Nuestra misión es contribuir al desarrollo sostenible, competitivo del campo con servicios financieros innovadores.

Creo que ahí está la clave de la Banca de Desarrollo, tiene que tener un conocimiento del sector para poder ofrecer servicios que sean innovadores, pero de manera sostenible.

¿Qué es lo que le da pertinencia a la banca de desarrollo?, que tenga productos adecuados que crezca o que se mantenga en el tiempo. Yo creo que nosotros tenemos que estar en ambas cosas, tenemos que tener productos innovadores, llegar cada vez a más clientes, pero mantenernos en el tiempo, mantener nuestro patrimonio como ya lo está haciendo nuestro amigo José con su fondo.

Para ello, debemos de mejorar la oferta de financiamiento y profundizarla, ya José comentó un poco sobre esto, pero hace cuatro o cinco años, FIRA descontaba prácticamente todos sus recursos con la banca privada. La banca privada tiene un nicho de mercado que ya estaba lle-

gando a su tope, con los intermediarios financieros no bancarios hemos desarrollado 60 en los últimos cuatro años, hemos podido llegar a los sectores que nos interesa más. La estadística nos dice que el crédito promedio de los no bancarios es como la decima parte de los créditos promedios de los créditos de los bancos, además los no bancarios atienden en un número creciente a las mujeres, a las regiones más apartadas del país donde la banca comercial no está llegando, queremos seguir trabajando con los dos, llegar aquí a un balance, pero creemos que los no bancarios, por su propio diseño pueden servir más a los objetivos que tenemos nosotros.

El Plan Institucional 2007-2012

El plan institucional 2007-2012 plantea líneas estratégicas que buscan mitigar el reto del sector:

1. Enfocar la atención en pequeños productores rurales que no cuentan con acceso al crédito.
2. Fortalecer la estructuración y el acompañamiento de proyectos de inversión de los pequeños productores con servicios de capacitación y asistencia técnica.
3. Ampliar los flujos de fondeo a través de intermediarios financieros privados rurales.
4. Promover que los Intermediarios Financieros Privados atiendan gradualmente con sus propios recursos a los productores que ya cuentan con historial crediticio.
5. Preservar el patrimonio institucional.

El Modelo FIRA

En estos 55 años FIRA ha desarrollado un modelo de financiamiento basado en la administración de riesgos, con lo cual se busca ofrecer una solución integral a la problemática rural.

El manejo de riesgos en el sector rural, se está volviendo cada vez el tema más importante. El sector rural y el crédito rural no solo tienen el riesgo que tiene cualquier tipo de créditos sino que también tiene

algunos riesgos particulares. Para mitigar estos riesgos hemos ido desarrollando algunos servicios e instrumentos.

El primer riesgo es que no se produzca lo que los agricultores o los ganaderos nos digan, esto es, los productores piensan que van a tener un rendimiento determinado y resulta que al término del ciclo agrícola no fue lo que ellos tenían pensado. Nos decían por ejemplo que iban a tener una productividad de 5 toneladas de maíz por hectárea, con un costo de 1000 dólares y que iban a vender cada tonelada en 250 dólares pero al final del ciclo resulta que en lugar de producir 5 produjeron 4,5 y en lugar de que le costara 1000, le costara 1100, y en lugar que vendieran en 200, lo que vendieron es 180. Esto les quita viabilidad al financiamiento. Nosotros tenemos paquetes tecnológicos, acompañados de asistencia técnica, donde se les dice por región, por estado, cual es la semilla más adecuada, el fertilizante, los riegos, con eso se mitiga un poco ese riesgo de que no haya producción.

En segundo término, los riesgos climáticos y biológicos que en México y en el mundo son cada vez más frecuentes. Se cuenta con un seguro agrícola, que de manera creciente están utilizando los agricultores. Esto no quiere decir que se baje el riesgo, baja el riesgo para los intermediarios financieros, pero se comparte con las aseguradoras y las aseguradoras se vuelven un jugador muy importante en todo lo que es el análisis de crédito. El análisis de crédito agropecuario y el análisis de riesgo de seguro son muy parecidos, y ahí estamos haciendo una sinergia con ellos. El seguro agrícola es financiable en México dentro del crédito.

Un tercer tipo de riesgo es la no venta del producto. Lo que pasa muy frecuentemente es que ya se produjo, aunque no haya habido un huracán, una sequía, o un terremoto, no hay quien compre el producto, esto pasa muy a menudo. Se han desarrollado sistema de agricultura por contrato donde los compradores, desde el inicio del ciclo, contratan con el agricultor la compra de la cosecha a un precio pactado.

La volatilidad de los precios también es otro elemento de incertidumbre. De manera creciente se están recurriendo a opciones, a futuros en el mercado internacional para asegurar el precio en el caso, tanto del comprador, como del vendedor. Esto también es financiable por parte de FIRA.

Paso a lo que es el esquema de garantía. En México uno de los obstáculos principales para que haya crédito en el campo es la falta de garantías. Es muy difícil que un juez adjudique a una institución financiera un bien gravado en el campo mexicano. Ustedes saben la historia del campo mexicano, hubo una revolución, una reforma agraria y la tierra se considera inalienable, ya se puede hipotecar, sin embargo eso en la práctica no opera y eso ahuyenta mucho a los bancos.

Entonces, hemos desarrollado un sistema de Garantías Líquidas, esto es dinero en efectivo que se pone como porcentaje del crédito. Este se fortalece con un Fondo Nacional de Garantías (FONAGA), esa es una garantía de primeras pérdidas, una garantía de portafolio que complementa la anterior. Por si eso no fuera suficiente entra el servicio de garantía de FEGA, que es uno de los fideicomisos que nosotros tenemos. Con esto, nosotros podemos cubrir hasta el 93% del riesgo de crédito. Estas últimas dos garantías, son complementarias/subsidiarias de las garantías reales que pueden ser los bienes, alguna prenda, algún equipo o la Garantía Líquida.

Las garantías por más buena que sea, pues no va ser bueno un crédito que es malo, pero le ayuda al banco. En caso de no pago el banco tiene su recuperación de manera inmediata por parte de nosotros, y posteriormente el banco tiene la obligación de llevar a cabo todo el proceso de cobranza y de lo que cobre vamos a parte proporcionales, según haya sido el apoyo que se haya otorgado.

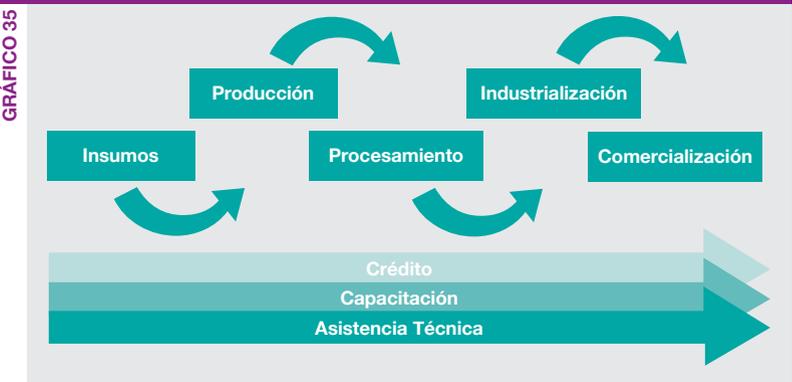
En cuanto a la oferta financiera tenemos todos los tipos de créditos, largo plazo, corto plazo, prendarios, hipotecarios, factoraje, etc. Financiamos toda la cadena para no presionar a los productores para que se vean obligados a vender su producción, siempre se les da un plazo adicional, 50/60 días, las amortizaciones de los créditos no se dan en el momento de la cosecha, sino se les da un tiempo para que comercialicen y después financiamos toda la cadena hacia adelante, estos son algunos ejemplos, están en las carpetas que tienen ustedes.

Modelo de financiamiento basado en la administración de riesgos

GRÁFICO 34

• Garantía real		• Productor
• Nivel 3 • Servicio de Garantía	FEGA	• FIRA
• Nivel 2 • Pérdidas Esperadas	FONAGA	• FIRA / SAGARPA
• Nivel 1 • Garantías Líquidas	GARANTÍAS LÍQUIDAS	• FIRA / SAGARPA
• Volatilidad Precio	COBERTURAS	• FIRA / FONARPA
• Venta Productos	AGRICULTURA POR CONTRATO	• REDES DE VALOR
• Climáticos y Biológicos	SEGURO AGRÍCOLA	• ASEGURADORAS
• Productividad	PAQUETE TECNOLÓGICO	• FIRA

Financiamiento y Apoyos a lo largo de la cadena



Algunos Ejemplos

Existen algunos ejemplos de cómo los pequeños productores se pueden vincular con una empresa grande. El primero, es una empresa panificadora muy grande que opera en 80 países del mundo, Bimbo, que es una empresa que produce básicamente pan, pan dulce, chocolate.

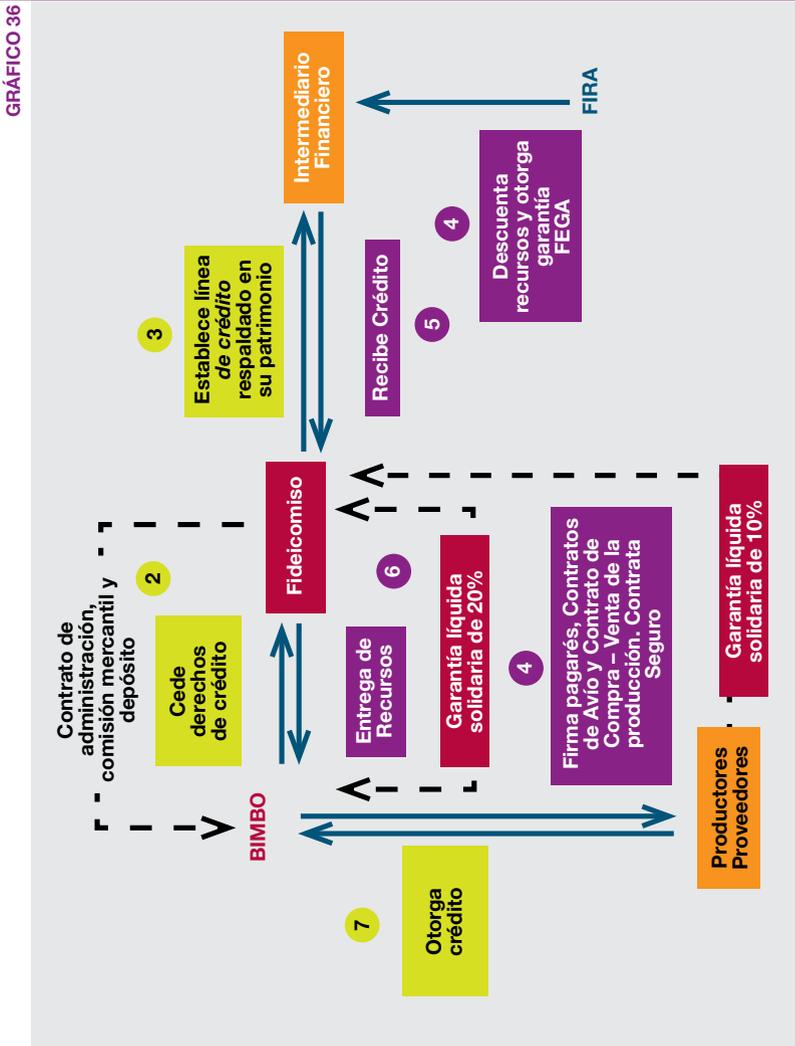
Hemos desarrollado un sistema mediante el cual la empresa se compromete a comprarles a los productores. Les proporciona parte de la Garantía Líquida, que como comentamos se integra en un fideicomiso. Este fideicomiso es el que recibe el financiamiento a través de un intermediario financiero.

En este esquema es muy importante la participación de la empresa, porque les da asistencia técnica a los productores, en el caso del cacao o del trigo por ejemplo. Bimbo no compra cualquier tipo de trigo, compra un trigo especial, entonces está acompañando todo el tiempo a los productores con la semilla adecuada, el mantenimiento que tiene que tener y el seguimiento.

Adicionalmente Bimbo responde a los créditos. Con esto han tenido acceso al financiamiento campesinos pobres, campesinos aislados que nunca habían tenido un crédito. Por supuesto que esto tiene la garantía de todos los demás servicios del FIRA. En el gráfico se puede apreciar este esquema. (Gráfico 36)

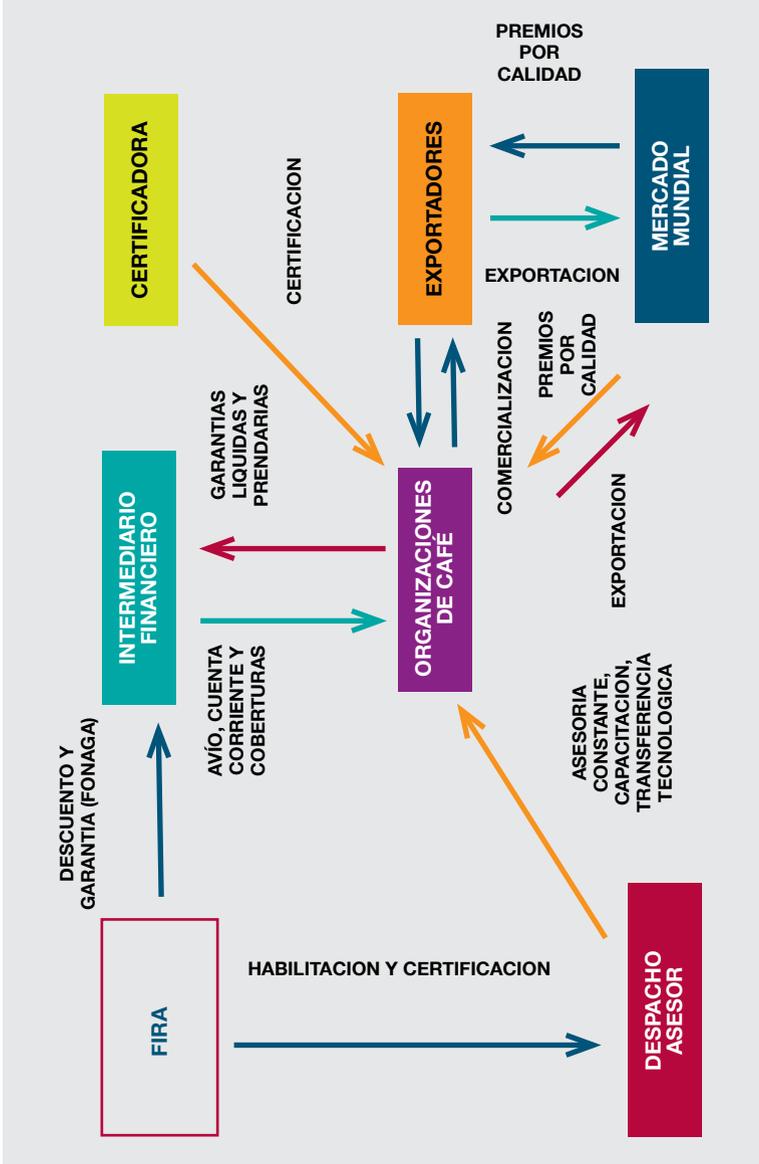
El esquema de café es otro esquema interesante. Los productores de café son los productores más pobres de México, están en las zonas más marginales del país, no había quien les prestara. Esto hacía que ellos vendieran sus productos a distintos agentes no formales que existen en el campo mexicano. Gracias al financiamiento se pudieron agrupar en organizaciones que son las que comercializan en café y contra la entrega de la cosecha, una estimación de la cosecha, se le da un financiamiento, con todas las garantías que el FIRA proporciona. En Gráfico 37 se puede apreciar cómo funciona el esquema.

Esquema Estructurado para el Financiamiento de Trigo



Esquema Estructurado para el Financiamiento de Café

GRÁFICO 37



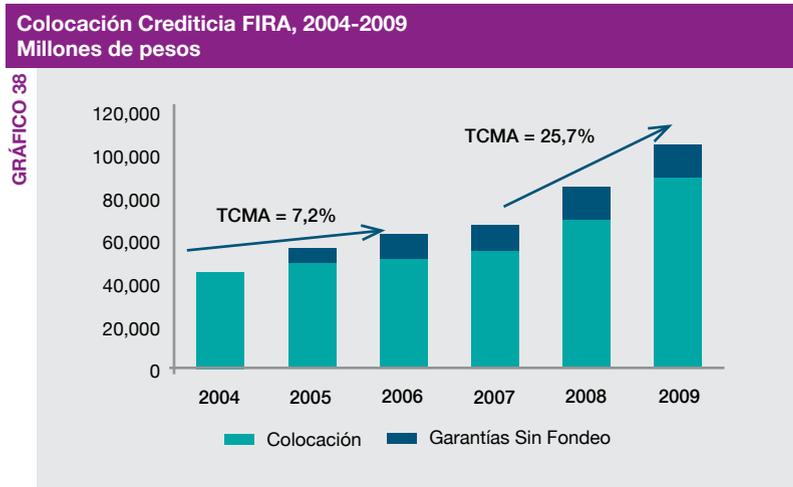
Con esto, por primera vez se puede acreditar a productores de bajísimos ingresos en el país. Adicionalmente tienen la capacitación, la asistencia técnica para certificar sus productos como orgánicos y están exportando a distintas partes del mundo.

Quiero comentar, que no basta con el crédito, hay otros instrumentos que pueden fortalecer la capacidad productiva de la gente, que pueden fortalecer su capacidad de pago. Tenemos para algunos productos especiales, porque aquí se decía, nosotros somos un instrumento financiero de la política económica del Gobierno. Si al Gobierno le interesa desarrollar tal o cual región, o tal o cual producto, el crédito solo no es necesariamente el mejor instrumento. Porque en esto, al abrir nuevos campos los riesgos también aumentan y la posibilidad de no pago también aumenta, y parte del fracaso de la banca de desarrollo agropecuaria en México, ha sido precisamente pretender canalizar subsidios a través del crédito. Ahora eso ha cambiado, el Gobierno tiene algunas prioridades y operamos por ejemplo, con proyectos que tiene que ver con la adaptación y mitigación al cambio climático, proyectos de biocombustibles, todo lo que tiene que ver con energías alternativas. En el sector de tónico húmedo, o en el de tecnificación de riesgo, el Gobierno subsidia parte del proyecto. Entonces un proyecto que vale 100, que típicamente se subsidia 80% de crédito y 20% de capital propio del productor, el Gobierno llega a poner hasta el 50% del proyecto, entonces ya nada más queda 50%. Se mantiene la misma proporción de 80% – 20%, pero el crédito, en lugar de ser de 80%, es un crédito de 40% y la parte que pone el productor, en lugar de ser de 20, es únicamente de 10, esto potencia tanto los recursos del productor como que disminuye la exposición y el riesgo de contraparte, entonces tenemos todos estos productos donde podemos combinar los recursos fiscales con los recursos crediticios.

En síntesis, nosotros como queremos fortalecer una red de intermediación no solo trabajamos fortaleciendo la demanda con todo lo que ya vimos sino que también trabajamos fortaleciendo la oferta de servicios. Nuestros intermediarios financieros tienen que ser tan buenos o mejores que nosotros, porque nuestro riesgo finalmente es el riesgo del intermediario, si estos hacen mal su trabajo pues nosotros somos los que vamos a sufrir la consecuencia de eso.

Entonces hay distintos tipos de apoyo que se dan, tanto en tasas, como hay un apoyo para acreditados nuevos, se le da los apoyo para fortalecer sus estructuras, capacitaciones, asistencia técnica, para que tengan departamentos agropecuarios dentro de los bancos, dentro de los no bancos, también para que fortalezcan sus sistemas, para que tengan esquemas de gobierno corporativo que se apeguen a las mejores prácticas en el mercado. En fin todo lo que sea necesario para que se animen a prestar, nosotros estamos también en ese doble equilibrio, por un lado promoviendo acá, pero estimulando a que estos hagan lo que nosotros queremos que hagan. Los resultados son muy bueno.

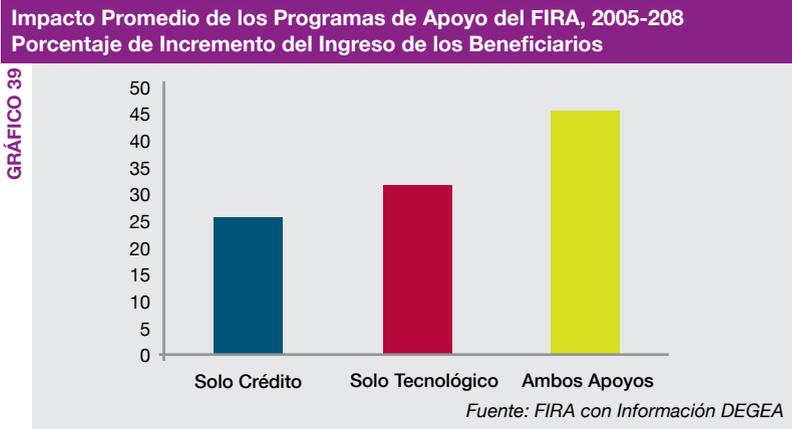
La colocación crediticia de FIRA al cierre de 2009, incluyendo las operaciones de garantías sin fondeo, se ubicó en 104 mil millones de pesos (7.700 millones de dólares). Como se puede apreciar el crecimiento medio de los últimos dos años ha sido del 25,7%.



El esquema del FIRA es interesante. Originalmente fue una aportación del Gobierno al fideicomiso, posteriormente se dieron algunos créditos del Banco Mundial, del BID, los que se pagaron y después de la crisis del 94 el Banco de México consolidó varios pasivos que teníamos en un préstamo que le dio a los fideicomisos. Este préstamo a 20 años,

lo tenemos que pagar hasta el 2013, con 15 años de gracia, tenía una tasa de interés que estaba en función a la tasa activa de los fideicomisos, hay unos puntos porcentuales menos que los cobra el banco, en función de lo que nosotros cobramos y con esto se ha ido capitalizando, no ha vuelto a haber ninguna aportación por parte del Gobierno en los últimos 20 años. Al contrario, como ya comenté se le ha quitado recursos, creo que esto puede resultar interesante como una forma de fondear, de constituir un capital en un banco de desarrollo.

Otra de las cosas que nos preocupa, es el impacto que tiene el financiamiento en el ingreso de la gente, si estamos orientados nosotros a que mejore el nivel de ingresos, que se supere la pobreza en el medio rural y creemos que el crédito bien estructurado, bien dado, puede ser un instrumento importante, pues era importante para nosotros saber si estábamos teniendo resultados más allá de las cifras de colocación, recuperación, etc. Entonces, estos son resultados de evaluaciones que nos hacen despachos externos, donde se mide cual es el impacto en el ingreso de los receptores de créditos, cuando solo reciben crédito tuvieron incremento del 25%. Cuando solo reciben asistencia técnica 32%. Quiere decir que es más importante la asistencia técnica que el crédito mismo, la asistencia técnica encaminada a bajar costos, a mejorar productividad, pues tiene un efecto inmediato en el ingreso. Pero si combinamos las dos cosas, crédito más asistencia técnica el efecto se multiplica.



Y si algún mensaje quisiera dejar yo aquí es que es importantísimo, sobre todo si queremos llegar a los sectores que no tienen acceso al crédito, si queremos llegar a los productores más pobres debemos acompañar los créditos con asistencia técnica, el crédito solo no sirve. Es más, en México al crédito le decimos droga, cuando una persona debe mucho le decimos que está endrogado, efectivamente el drogadicto entre más le dan más quiere, y eso es lo que queremos nosotros evitar con estos programas complementarios.

Estamos comprometidos con la responsabilidad social y con el medio ambiente y hemos escrito diversos convenios a nivel internacional que certifican que eso lo hacemos, igualmente en la capacitación como en el crédito nosotros actuamos en el segundo piso, nosotros no damos la capacitación directamente, tenemos convenios con universidades, con institutos de investigación, con despachos especializados que son los que hacen esto, nosotros certificamos la seriedad y la calidad de estos prestadores de servicios.

Finalmente ya para concluir, antes FIRA únicamente otorgaba crédito y nada más a los productores. Hemos evolucionado a servicios financieros y servicios tecnológicos, no solo a los productores sino también a los intermediarios financieros.

Les agradezco su atención.



“La banca pública sana debe articular todos los medios posibles para promover la cultura de pago y generar así un círculo virtuoso de créditos y repagos que lleva al progreso y a la sostenibilidad de las políticas”.

Palabras de cierre del Seminario de Promoción de la Banca Pública de Desarrollo

*Manuel Caballero,
Viceministro de Economía e
Integración*

Señores representantes de agencias de cooperación internacional, Autoridades y representantes de entidades financieras públicas y privadas, Representantes de cooperativas y asociaciones de micro, pequeñas y medianas empresas, Representantes de organizaciones no gubernamentales, agencias consultoras, representantes de instituciones educativas, Representantes de gremios profesionales, empresariales, industriales, representantes del sector previsional, Autoridades Nacionales, Señoras y Señores:

Toda política económica se apoya sobre dos pilares fundamentales, política fiscal y monetaria, pero no se agota allí. Las políticas sociales, que conjuntamente con las políticas de fortalecimiento institucional y de relacionamiento con el exterior, deben ser articuladas de manera que se logren los objetivos deseados. En ese sentido, el Gobierno viene ejecutando un conjunto de programas que ha tenido resultados satisfactorios, no solamente desde el punto de vista macroeconómico, sino también con impacto microeconómico en cuanto a reducción de la pobreza y desigualdad

Esta política económica tiene un horizonte claro de crecimiento con equidad, para lo cual es fundamental que las medidas fiscales en consonancia con las monetarias, vayan acompañadas de estrategias de mayor formalización de la economía, entre las cuales se encuentra la bancarización, que contribuye a que una mayor proporción de la población ingrese al mercado formal, por consiguiente, que un mayor número de familias accedan a recursos para mejorar sus condiciones de vida y se dé un efecto multiplicador en la generación de fuentes de trabajo y consecuente reducción del desempleo.

En función de estos objetivos, la banca pública de desarrollo se ha constituido en un componente muy importante para la implementación de estas estrategias, a través de mayores facilidades de acceso al crédito y la incorporación de productos innovadores. La banca de segundo piso, se ha insertado rápidamente en el sistema aportando recursos importantes para diferentes sectores de la economía, como el agropecuario, el industrial, las PyMES, el sector construcción, entre otros, sobre todo orientado al largo plazo y a tasas más favorables para el público.

Como parte de la estrategia, se ha conformado una mesa de coordinación interinstitucional integrada por la AFD, BNF, Crédito Agrícola

de Habilitación, Fondo Ganadero, la Secretaría Nacional de la Vivienda y el Hábitat (SENAVITAT) y el Ministerio de Hacienda, para estudiar alternativas de cursos de acción, mejorar la operatividad y la diversificación de productos, así como el intercambio de experiencias entre entidades que componen la banca pública de desarrollo. Como resultado hemos logrado en lo que va del año, concretamente en el primer semestre de 2010, alcanzar 140 millones de US\$ en Nuevos préstamos de las Instituciones Financieras Públicas.

Cómo han señalado los expositores, la mayor eficiencia de la Banca Pública de Desarrollo, es una estrategia dirigida a facilitar el acceso a créditos más flexibles, implica a su vez, hacerla sostenible, para mejorar los servicios financieros y las condiciones ventajosas de financiamiento, fundamentalmente, de la producción y el consumo, elementos dinamizadores de la economía, que marcan de manera significativa las proyecciones de la actividad económica.

Permítanme, referirme a algunos puntos que me parecen lecciones relevantes en éste evento: i) La banca pública descapitalizada y que opera con grandes pérdidas, a pesar de ser un hecho frecuente, no es la solución para proveer servicios que sean sostenibles. Se impone la necesidad de estructurar una banca pública patrimonialmente sólida, con reglas de juego claras e incentivos correctos y mecanismos de control efectivos, ii) La banca pública no debe competir con la banca privada mediante privilegios que le da su carácter estatal, sino que constituirse en complemento de éste, lo cual se apoya un poco en aquello que en economía conocemos como “fallas de mercado”, iii) La experiencia reciente de crisis financiera internacional ha visto en los bancos públicos de desarrollo como una fuente de crucial importancia para sostener el crecimiento del crédito y el acceso de las unidades productivas a recursos suficientes. Esto ha ayudado a cortar el pesimismo de los agentes económicos, y en consecuencia, a reducir la caída de la actividad económica, iv) Si bien el sector privado ha incursionado exitosamente en el mercado de microcréditos, es destacable que el Estado sigue teniendo un rol importante para proveer a éste segmento de créditos, ya sea directamente o mediante algún esquema indirecto. El apoyo a éste segmento ha demostrado ser de suma importancia para reducir el impacto del desempleo. v) Asimismo, la experiencia internacional de banca pública ha visto también un rol creciente de éste en facilitar el crédito para

mega emprendimientos, con alto impacto en el crecimiento económico. Los esquemas han sido diversos y la experiencia internacional es digna de evaluar cuidadosamente por el volumen de recursos en juego.

Finalmente, quise dejar lo referente a la cultura de pago como último punto, pues en la experiencia pasada de Paraguay ha jugado un rol preponderante en la descapitalización de la banca pública. Las condonaciones de deudas, lejos de favorecer a los sectores afectados han conducido a una banca pública en quiebra y sin políticas apropiadas de recuperación de los recursos, y así, sin posibilidad de cumplir con sus objetivos, han contribuido a la desaparición de ciertos rubros agrícolas, han promovido la búsqueda de renta antes que la competitividad empresarial y han corroído la autoestima y el deseo de progresar de los pequeños productores. Por ello, la experiencia pasada debe ser un llamado de atención para no incurrir nuevamente en el mismo error. La banca pública sana debe articular todos los medios posibles para promover la cultura de pago y generar así un círculo virtuoso de créditos y repago, que lleva al progreso y a la sostenibilidad de las políticas.

Con estas reflexiones, culminamos este seminario; haciendo extensivo nuestro agradecimiento al apoyo del Banco Interamericano de Desarrollo y las Instituciones Financieras que componen la Banca Pública de Desarrollo en el Paraguay. Asimismo agradecemos la presencia de todos ustedes, y esperamos haber contribuido con éste valioso debate sobre la banca pública de desarrollo y el lugar que ocupa entre las políticas económicas del Estado para promover el crecimiento económico con equidad.

Muchas Gracias.

Acerca de los expositores

Dionisio Borda, es paraguayo. Tiene un doctorado en economía, Ph.D. por la Universidad de Massachusetts-Amherst y maestría por la Universidad de Wisconsin-Madison. Profesor visitante en la Universidad de Indiana por la Fulbrigh, 2007 y Profesor de economía en la Universidad Católica y Nacional de Asunción.

Fundador del Centro de Análisis y Difusión de la Economía Paraguaya (CADEP). Creador y Director Académico de la Maestría en Política y Gestión Pública de la Universidad Católica / CADEP. Ex ministro de Hacienda y Jefe del Equipo Económico 2003-2005, y ex asesor del Parlamento en los años noventa. Ha realizado varios viajes al exterior en misiones oficiales y ha publicado libros y capítulos de libros como en revistas especializadas en el país y en el exterior.

Actualmente Ministro de Hacienda y Jefe de Equipo Económico Nacional.

Hugo Flórez Timorán, es peruano, Licenciado en Administración de Empresas graduado en la Universidad de Lima y MBA del Programa de Master de la Universidad San Ignacio de Loyola y The California State University – Fullerton. Trabaja desde el año 1996 en el Banco Interamericano de Desarrollo - BID, habiéndose desempeñado como Especialista Sectorial, tanto en el área de Desarrollo Social como de Modernización del Estado, en las Representaciones de Perú y Bolivia, y como Especialista Senior en Desarrollo Social de la División de Protección Social y Salud, del Departamento Social. Antes de asumir como representante en Paraguay en junio de 2010, se desempeñaba como Asesor Senior de Operaciones de la Gerencia del Departamento de Países Andinos.

Felipe Gómez-Acebo, es español, posee varios grados académicos, como licenciatura y maestría en administración de empresas, también tiene un grado de leyes por la Universidad Autónoma de Madrid. Es

especialista principal en mercados financieros en el Banco Interamericano de Desarrollo desde hace 11 años.

Antes de incorporarse al Banco Interamericano de Desarrollo, se desempeñó como Jefe de proyecto en la Bolsa de Madrid, Director de Promoción de Mercado y Gerente de varias compañías del Grupo de la Bolsa de Madrid.

Agustín Silvera, es paraguayo, licenciado en contabilidad por la Universidad Nacional de Asunción. Se desempeña como presidente del Banco Nacional de Fomento desde mayo del 2007.

El licenciado Silvera tiene una larga trayectoria como funcionario del Banco Central del Paraguay, donde ha ocupado diversos cargos ejecutivos de relevancia, destacándose el de Superintendente de Bancos. Ha realizado diversos cursos en el exterior del país.

Carlos Álvarez, es chileno, ingeniero civil Industrial por la Universidad de Chile, con dos maestrías, una en ciencias de la ingeniería en la Universidad de Chile y otra en Administración Pública en la Escuela de Gobierno John F. Kennedy de la Universidad de Harvard.

Ha dedicado su carrera profesional al sector público, donde se ha desempeñado en varios cargos de responsabilidad, principalmente asociados a la promoción de actividades productivas, la promoción de inversiones y la innovación. Hasta marzo del 2010 se ha desempeñado como Vicepresidente Ejecutivo de la Corporación de Fomento de la Producción (CORFO).

Gerardo Rolón Pose, es paraguayo, arquitecto por la Universidad Nacional de Asunción. Realizó estudios de postgrados en el exterior como el Diplomado Internacional en Teoría y Gestión Pública en Santiago de Chile, Post-Diplomado “Estado y Políticas Públicas” en México y Post-Diplomado “Estado, Transición Democrática y Políticas Públicas” en Brasil.

En el área privada su quehacer se ha centrado en construcciones civi-

les particulares de pequeño, mediano y gran porte, así como en trabajos de consultoría para organismos multilaterales. En el mes de septiembre del 2008 fue nombrado presidente del Consejo Nacional de Vivienda (CONAVI). Con la creación de la Secretaría Nacional de la Vivienda en el año 2010, es nombrado como su Secretario Ejecutivo con rango de ministro.

Jessica Lopez, es chilena, ingeniera comercial con mención en economía por la Universidad de Chile. Realizó estudios de especialización en Kellogg School of Management y Harvard Business School.

Últimamente se ha desempeñado como Vicepresidenta del Banco Estado en Chile. La señora López cuenta con 29 años de experiencia directiva y ejecutiva en instituciones financieras públicas y privadas. En su larga trayectoria ocupó distintos cargos gerenciales en el Banco Estado.

Ronald Granados, es paraguayo, licenciado en administración de Empresas y contabilidad por la Universidad Católica Nuestra Señora de la Asunción. En los años 2007 y 2008 realizó el postgrado en Microfinanzas en la Universidad de Anáhuac Sur, Ciudad de México. Cuenta además con una maestría en políticas y gestión pública de la Universidad Católica/CADEP.

Se desempeña como presidente de la Agencia Financiera de Desarrollo desde mayo del 2009.

Anteriormente se desempeñó como Director de la Unidad Ejecutora de Proyectos del Ministerio de Hacienda. En el periodo 1995-2006, el señor Granados ha ocupado diversos cargos ejecutivos en el ING Bank, tanto en Asunción, Paraguay como en Amsterdam, Holanda. El señor Granados posee una vasta experiencia en el sector bancario y financiero.

Guillermo Enrique Graziani, es brasileño, con estudios de economía y administración en las Universidades Federal de Río de Janeiro y

Candido Mendes. Posee MBA ejecutivo y en marketing por la CO-PPEAD de la Universidad Federal de Río de Janeiro y un MBA en business technology por la EPGE de la Fundación Getulio Vargas.

Actualmente se desempeña como representante del Banco Nacional de Desarrollo Económico y Social del Brasil (BNDES) en Uruguay. Antes de ocupar su actual cargo, el señor Graziani ocupó diferentes puestos gerenciales en el BNDES.

José Brunstein, es paraguayo, ingeniero agrónomo por la Universidad Nacional de Asunción. En los años 2000 y 2001 realizó la maestría en desarrollo agrícola y finanzas rurales en el Centro para el Desarrollo Internacional de la Universidad de Bradford, Reino Unido.

Se desempeña como presidente del Crédito Agrícola de Habilitación desde agosto del 2008. Anteriormente ocupó diversos cargos, entre los que se destacan el de encargado de Investigaciones en Louis Dreyfus Commodities, y el de Director de Registros, Estadísticas e Informaciones en el Instituto Nacional de Cooperativismo.

Juan F. Peroni, es paraguayo, ingeniero agrónomo por la Universidad Nacional de Asunción. Se desempeña como presidente del Fondo Ganadero desde octubre del 2008.

El ingeniero Peroni tiene una larga trayectoria gremial en la Asociación Rural del Paraguay, habiendo ocupado los cargos de miembro de la Comisión Directiva Central, Comisión Directiva Regional, Comisión de Carne, Comisión de Salud Animal.

Rodrigo Sánchez Mújica, es mexicano, licenciado en economía por la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM). Realizó estudios de maestría en economía en la New School University de Nueva York.

Actualmente, Rodrigo Sánchez Mújica es Director General de Los Fideicomisos Instituidos en Relación con la Agricultura (FIRA). Anteriormente, ha desempeñado cargos ejecutivos en Instituciones Financieras de Desarrollo en México.

Manuel Caballero, es paraguayo, economista por la Universidad Nacional de Asunción. Realizó estudios de maestrías en economía y finanzas por la State University of New York at Buffalo, USA.

Desde agosto del 2008 ocupa el cargo de Viceministro de Economía e Integración. Anteriormente se ha desempeñado como Asesor Financiero del Ministerio de Hacienda (2003-2005). Ha sido Miembro Investigador Centro de Análisis y Difusión de la Economía Paraguaya. Realizó investigaciones y consultorías en el área económica y financiera. Ha sido galardonado con el Programa de Intercambio Fulbright.

