

SERIE WWP

# ESTUDIO DE CASO

---

## Inclusión productiva urbana a través del microcrédito: el caso del programa CrediAmigo

Santiago Varella  
Silvana Parente  
Conceição Faheina



**WWP** WORLD  
WITHOUT  
POVERTY

**MUNDO SIN POBREZA**  
INICIATIVA BRASILEÑA DE APRENDIZAJE



SERIE WWP

# ESTUDIO DE CASO

---

## **Inclusión productiva urbana a través del microcrédito: el caso del programa CrediAmigo**

**Consultor:** Santiago Varella<sup>1</sup>

Silvana Parente<sup>2</sup>

Conceição Faheina<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Sociólogo, investigador del International Policy Centre for Inclusive Growth (IPC-IG/PNUD), colaborador del WWP. [Santiago.varella@ipc-undp.org](mailto:Santiago.varella@ipc-undp.org)

<sup>2</sup> Doctora en Economía, Especialista en Microfinanzas, Economía Solidaria y Desarrollo Regional, Directora del Instituto de Assessoria para o Desenvolvimento Humano (IADH).

<sup>3</sup> Economista y especialista en preparación y evaluación de proyectos socioeconómicos y en microfinanzas e inclusión financiera. Excoordinadora ejecutiva del CrediAmigo

Esta publicación forma parte de una serie de estudios de la  
Iniciativa Brasileña de Aprendizaje por un Mundo sin Pobreza  
(WWP, por sus siglas en Inglés).

Brasilia, 2017.

---



# Sumario

---

1	Introducción .....	6
2	Contexto institucional del Programa CrediAmigo .....	10
3	Descripción y trayectoria de la implementación del Programa CrediAmigo .....	14
4	Resultados del programa e impacto para los clientes .....	20
5	Desafíos encontrados y enseñanzas extraídas .....	24
6	Conclusiones .....	28
7	Referencias bibliográficas .....	30
8	Anexos .....	32



## Resumen ejecutivo

El Banco do Nordeste (BNB) instituyó el CrediAmigo en 1997 con el objetivo de proporcionar servicios de microfinanzas a los empresarios informales de la región Nordeste de Brasil. Es uno de los programas más consolidados de ese tipo que funciona en Brasil y en América Latina, y en la actualidad tiene más de dos millones de clientes activos en el Nordeste brasileño. Es un hecho sin precedentes, especialmente dada la falta histórica de acciones específicas desarrolladas que tengan en cuenta las necesidades de la población de bajos ingresos en Brasil. La innovación continua en los modelos de negocio y las adaptaciones en relación con las directrices y regulaciones que rigen este tipo de servicio financiero motivaron el estudio de caso realizado por la Iniciativa Brasileña de Aprendizaje por un Mundo sin Pobreza (WWP).

De esa trayectoria se deriva un **desafío principal**, a saber: *¿cómo suministrar a la población pobre del Nordeste de Brasil microcréditos para actividades productivas urbanas, de forma orientada y próxima, manteniendo la sostenibilidad económica para las entidades financieras proveedoras?* De ese reto se deriva también un **desafío relacionado con la implementación**, descrito con mayor

énfasis a lo largo del estudio, y que puede resumirse en la siguiente pregunta: *ante la necesidad de suministrar microcrédito productivo orientado a personas en situación de pobreza del Nordeste de Brasil, ¿cómo ampliar la escala de esa política, manteniendo su calidad, sostenibilidad operativa, con bajos riesgos y costos?*

Durante el tiempo en que se concedieron microcréditos en los municipios en que actúa el BNB, se observaron economías de escala sostenibles, en un servicio financiero cuya esencia está en la proximidad con el cliente, algo que es en sí mismo costoso en términos operativos. El estudio pone de relieve la necesidad de lidiar, y en ocasiones cuestionar, las políticas centrales de las instituciones financieras, que no siempre tienen en cuenta las especificidades de acciones destinadas al público de menor renta, que es la prioridad de las microfinanzas. En la misma línea, aprovechando una asociación con una Organización de la Sociedad Civil de Interés Público (OSCIP), algo que supuso una novedad en el momento de la expansión del programa, las adaptaciones legales y sinergias de esa organización con el BNB fueron extremadamente relevantes para llegar a las modalidades logradas por el programa en la actualidad.





# INTRODUCCIÓN AL ESTUDIO DE CASO

Los microcréditos representan una importante herramienta de inclusión financiera y desarrollo económico y social. Sin embargo, sigue siendo un desafío en todo el mundo ofrecer servicios financieros de manera adecuada para las personas más pobres, especialmente la financiación para las actividades productivas. En general, los bancos comerciales se muestran poco interesados en trabajar con las pequeñas empresas informales, temerosos de la viabilidad o del alto riesgo de la actividad económica de quienes no pueden comprobar ingresos o no tienen garantías patrimoniales. Además, los créditos de bajo valor acarrear unos costos operacionales comparativamente más altos, lo que, en general, reduce la rentabilidad de las entidades financieras que los operan.

Más allá de los costos operativos y la asunción de riesgos relacionados con las instituciones financieras, la implementación y expansión de los programas de microcrédito a menudo se topan con la naturaleza poco flexible de las regulaciones de las autoridades financieras —el Banco Central de Brasil en el caso brasileño—, así como la necesidad de hacer frente a la compleja ecuación entre aspectos financieros, productivos y también relacionados con el público de menor renta y sus necesidades específicas para insertarse financiera y productivamente.

Tales desafíos han conducido a que la cartera de Microcrédito Productivo (MPO) en Brasil represente solo el 0,4% de las operaciones de crédito actuales del Sistema Financiero Nacional (SFN). La región Nordeste de Brasil concentra el 52% de esa cartera, debido principalmente a la actuación del CrediAmigo, consolidada a lo largo de los últimos 20 años.

El programa del BNB es un ejemplo de superación de muchas de esas dificultades, en un

contexto regional de extrema necesidad. Entre 2012 y 2015, los volúmenes de recursos y de clientes de las políticas de microcrédito del BNB representaron el 71% de los fondos prestados y el 74% de los clientes atendidos a nivel nacional por los cuatro bancos públicos: BNB, Banco da Amazônia, Banco do Brasil y Caixa Econômica Federal (MTE, 2015)<sup>4</sup>. Actualmente, las prácticas instituidas por el BNB son muy conocidas por la población de la región, y están incorporadas a la cultura económica de muchas de sus comunidades, como sucede con los grupos solidarios<sup>5</sup>.

La experiencia del BNB fue elegida por haber hecho posible el servicio de microcréditos de manera exitosa. El estudio vislumbra posibles puntos de atención para que los gestores y ejecutores de políticas conozcan esa experiencia y reflexionen sobre los elementos que pueden inspirar mejoras en las iniciativas existentes, o en nuevas políticas de microcrédito, en otros contextos regionales o incluso para sus países.

La columna vertebral de este estudio es el modo en que el BNB hizo frente al desafío de la expansión del microcrédito productivo y orientado urbano hacia la población de bajos ingresos, a partir de la implementación del CrediAmigo. El caso llamó la atención del WWP por la escala que alcanzó y por su grado de consolidación, tanto dentro de la institución como entre las comunidades del Nordeste brasileño.

El CrediAmigo tenía dos millones de clientes activos a finales de 2016, que accedían aproximadamente a R\$ 2800 millones (U\$ 1700 millones<sup>6</sup>) en créditos, a un valor medio de R\$ 1900,00 (U\$ 1144,58), con unas tasas de interés de entre el 1,7% y el 2% al mes, dependiendo del producto<sup>7</sup>. Transcurridos 20 años desde

---

4 Según el Informe de Gestión del Programa Nacional de Microcrédito Productivo del tercer trimestre de 2015. Los valores correspondientes al 2015 (el último disponible) solo incluyeron los tres primeros trimestres. Para llegar a los cálculos finales de comparación anual entre los cuatro bancos públicos que operan microcréditos productivos orientados, el valor del cuarto trimestre de 2014 se sumó a los valores de los tres trimestres de 2015, como manera de estimar el comportamiento del último trimestre de 2015, alcanzando cuatro años enteros. Otro detalle es que los valores del BNB se refieren tanto al CrediAmigo como al AgroAmigo. La tabla con esos valores consta en el anexo I.

5 Según Mattos (2014: 56), los grupos solidarios que creó el BNB durante la implantación del CrediAmigo se arraigaron de tal modo en la cultura económica de la población de baja renta en el Nordeste que, actualmente, cuando otras instituciones financieras montan agencias de microcrédito, las personas ya saben de qué se trata.

6 Todas las conversiones hechas en este documento usaron la metodología de la paridad del poder adquisitivo, teniendo como referencia diciembre 2011, según el Banco Mundial (2011). Según esa metodología, en dicha fecha, cada dólar estadounidense equivaldría a un poder adquisitivo de R\$ de 1,66. Disponible en: <http://data.worldbank.org/indicador/PA.NUS.PRVT.PP>

7 Véase el anexo III de este estudio de caso.

su creación, el programa está presente en casi 2000 de los 5570 municipios de Brasil, con cerca de 500 unidades de atención instaladas. Por otra parte, desde la perspectiva de la gestión de riesgos, su tasa de morosidad es pequeña, del orden del 1,9% en 2016<sup>8</sup>, aunque ya había alcanzado el nivel del 0,6% en 2014 y se mantuvo gran parte de su historia con tasas cercanas a ese nivel más bajo.

Para obtener resultados tan favorables, incluso con ese gran alcance, el estudio señala que fue fundamental la colaboración con el Instituto Nordeste Ciudadanía (INEC), una organización de la sociedad civil de interés público (OSCIP)<sup>9</sup>. El INEC operacionaliza las directrices y estrategias formuladas por el BNB, y es responsable de la selección, capacitación y contratación de personal para operar el programa (oficiales de crédito, por ejemplo), pagarles según su rendimiento, abrir unidades de atención, monitorear el proceso metodológico de servicio de microcréditos y rendir cuentas de las actividades y los resultados obtenidos.

Esa asociación hizo posible que un banco público reuniera las condiciones necesarias para su expansión, a pesar de lo que apuntaban las experiencias internacionales anteriores, en que casi siempre los programas son llevados a cabo por entidades privadas. La flexibilidad del INEC en relación con la ejecución del programa, con énfasis en la gestión de los oficiales de crédito y de las unidades, son ejemplos de que los servicios de esta naturaleza deben abordarse como algo específico, que no tendrá el mismo

rendimiento si se trata como un producto de las carteras tradicionales de las instituciones financieras. Un aspecto importante de la estrategia del BNB fue fortalecer la identidad propia del CrediAmigo, con una repercusión destacada en la proximidad del programa respecto a las comunidades en las que se ofrecen los servicios.

El conocimiento sobre todos los aspectos del negocio y su público objetivo se fue alcanzando progresivamente, primero a partir de proyectos piloto, y de manera continua debido al monitoreo de los resultados<sup>10</sup> y los costos, que hicieron posible la introducción paulatina de innovaciones, así como los contextos normativos e institucionales cada vez más favorables. En realidad, eso revela un sinfín de desafíos de aplicación posteriores, aunque no podemos dar cuenta de todos ellos en el presente documento.

Entre las razones para el éxito del programa del BNB, el estudio abordará: i) la adopción estricta de la metodología del microcrédito productivo orientado y de las finanzas de proximidad; ii) el hacer frente a los tabúes contra la viabilidad de las pequeñas empresas y la capacidad de gestión de los pequeños empresarios; iii) la adopción de bonificaciones por pagos a tiempo<sup>11</sup> para alentar el pago oportuno; iv) la diversificación de productos para satisfacer la creciente demanda de los clientes, y, por último, v) la adopción del modelo de gestión operativa y de personas diseñado específicamente para la actividad del microcrédito.

---

8 En 2015, la economía brasileña sufrió un proceso de desaceleración económica. PIB disminuyó un 3,8% en 2015 y un 3,6% en 2016. Como consecuencia de ese contexto, se produjo un aumento de la morosidad. En 2015, el CrediAmigo aumentó su número de clientes en un 10% respecto al año anterior, pero en 2016 el aumento fue solo del 0,6%. Por su parte, la morosidad, que era del 0,6% en 2014, aumentó al 0,9% en 2015 y al 1,9% en 2016.

9 Las OSCIP son organizaciones no gubernamentales creadas por la iniciativa privada que obtienen un certificado expedido por el Gobierno federal para comprobar el cumplimiento de los requisitos de transparencia administrativa, entre otros. Pueden sellar acuerdos de asociación y convenios con los poderes públicos, y recibir donaciones privadas, que se pueden deducir de los impuestos sobre la renta de personas físicas y empresas.

10 Ese proceso de seguimiento utiliza un panel de indicadores, donde el agente puede ver el crecimiento de la cartera, por unidad y por estado. Las unidades con un rendimiento inferior al esperado son visitadas por monitores sin previo aviso, quienes tratan de analizar las causas de los problemas, hacen recomendaciones y envían recomendaciones a la coordinación central, que así dispone de datos para tomar decisiones de gestión.

11 Descuentos en los intereses de las cuotas del préstamo que se pagan a tiempo.



2



# CONTEXTO INSTITUCIONAL DEL PROGRAMA CREDIAMIGO

El BNB es un banco múltiple creado en 1952. Organizado en forma de sociedad de economía mixta, tiene capital abierto, y más del 90% de su capital bajo el control del Gobierno federal. Con sede en Fortaleza, en el estado de Ceará, el Banco opera en nueve estados de la región

Nordeste de Brasil<sup>12</sup> y en partes semiáridas del norte de Minas Gerais y Espírito Santo. El área de operación del BNB es la menos desarrollada de Brasil, con los peores indicadores de pobreza. He aquí algunos datos del BNB y de la región.

Tabla 1. Datos del BNB y de la región Nordeste

Variables	Datos
Número de empleados del BNB (en diciembre de 2016)	7 214
Número de agencias del BNB (en diciembre de 2016)	316
N.º de municipios en que el BNB opera (en diciembre de 2016)	2 000
PIB de la región Noreste en 2014 (R\$ miles de millones/USD miles de millones)	R\$ 805/USD 485
PIB de Brasil en 2014 (R\$ miles de millones/USD miles de millones)	R\$ 5 778/USD 3 481
PIB del Noreste/PIB de Brasil	13,9 %
PIB per cápita del Nordeste en 2014 (R\$/US\$)	R\$ 14 329/USD 8 632
PIB per cápita de Brasil en 2014 (R\$/USD)	R\$ 28 498/USD 17 167
PIB per cápita del Nordeste/PIB per cápita de Brasil	50,13 %
Población estimada de la región Nordeste en 2016 (habitantes)	56 915 936
Población estimada de Brasil en 2016 (habitantes)	206 102 000
Población del Nordeste/población de Brasil	27,6 %

Fuente: BNB, Relatório Anual da Administração 2016; IBGE/Banco Central.

El BNB actúa en pro del desarrollo de la región, ejecuta políticas públicas y administra el Fondo Constitucional de Financiación del Nordeste (FNE), su principal fuente de recursos. Opera en todos los sectores de la economía y con clientes de cualquier tamaño, dando prioridad a las pequeñas y medianas empresas. En 2015, los activos totales del BNB sumaron R\$ 41 400 millones (USD 29 940 millones), de los cuales R\$ 24 100 millones (USD 14 520 millones) eran operaciones de crédito. En diciembre de 2015 el patrimonio neto era de R\$ 2 840 millones (USD 1 700 millones) (Banco do Nordeste, 2015).

En cuanto al marco regulatorio, aunque fue creado en 1997, un hito importante en el proceso de expansión del CrediAmigo fue el lanzamiento en 2005 del Programa Nacional de Microcrédito Productivo Orientado (PNMPO), una política de estímulo de las instituciones de microfinanzas (IMF) regulada por la ley n.º 1.110/2005. El PNMPO se basa en la relación directa con el empresario, a través de visitas de los agentes de crédito, y está destinado a microempresarios populares, formales e informales, con actividades productivas de pequeño tamaño y facturación anual máxima de R\$ 120 000 (USD 72 200).

<sup>12</sup> Maranhão, Piauí, Ceará, Rio Grande do Norte, Paraíba, Pernambuco, Alagoas, Sergipe y Bahía

Cuando se creó el PNMPO, el BNB ya había estructurado y consolidado el CrediAmigo, que sirvió de referencia para su diseño a nivel nacional. Además del reconocimiento legal y la provisión de recursos para el microcrédito, el PNMPO

hizo posible la negociación de alianzas entre organizaciones no gubernamentales e instituciones financieras, algo muy importante para el desafío de ampliación de esa política. La siguiente tabla resume el PNMPO.

Tabla 2. Características del PNMPO

Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fomentar la generación de trabajo e ingresos entre los microempresarios populares;</li> <li>• Proporcionar recursos para el microcrédito productivo orientado;</li> <li>• Prestar apoyo técnico a las instituciones de microcrédito productivo orientado, con miras al fortalecimiento institucional de tales instituciones para la prestación de servicios a los empresarios populares.</li> </ul>
Público objetivo	Microempresarios populares, formales e informales (con actividades productivas de pequeño tamaño y facturación anual máxima de R\$ 120 000 (USD 72 200), con el objetivo de generar trabajo y renta.
Metodología	Basada en la relación directa con el empresario, a través de un agente de crédito de una institución de microcrédito habilitada para el PNMPO. Este agente de crédito hace un estudio socioeconómico del microempresario.
Fuentes de recursos	Fondo de Amparo al Trabajador (FAT) y 2% de los depósitos a la vista obligatorios en el Banco Central (la denominada <i>exigibilidad</i> ).
Marco regulatorio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creado por la medida provisional n.º 226, en 2004;</li> <li>• Modificada por las leyes:             <ul style="list-style-type: none"> <li>o Ley 11.110, de 25 de abril de 2015;</li> <li>o N.º 12.249, de 11 de junio de 2010;</li> <li>o N.º 12.666, de 14 de junio de 2012 (subvención);</li> <li>o N.º 12.810, de 15 de mayo de 2013 (subsidiarias);</li> <li>o Regulado por los decretos presidenciales 5.288 de 2005;</li> <li>o Actualizado por el decreto: n.º 6.607 de 21 de octubre de 2008 (renta bruta anual de un máximo de R\$ 120 000 - USD 72 200).</li> </ul> </li> <li>• Resoluciones:             <ul style="list-style-type: none"> <li>o N.º 511, de 18 de octubre de 2006/CODEFAT;</li> <li>o N.º 720, de 30 de octubre de 2013/CODEFAT;</li> <li>o N.º 4.000, de 25 de junio de 2011/CMN;</li> <li>o Ley n.º 4.153, de 30 de octubre de 2012.</li> </ul> </li> </ul>

Fuente: Ministerio de Trabajo-PNMPO

Aunque el CrediAmigo sea anterior a la regulación introducida por el PNMPO, el marco regulatorio y político estimuló su expansión, al facilitar la captación de recursos de bajo costo, a través de la captación de depósitos interfinancieros

bancarios (DIN) con otros bancos que no estaban interesados en ofrecer servicios de microcrédito<sup>13</sup>. Tal como se muestra en la siguiente tabla, el 33% de la cartera del CrediAmigo tiene como fuente los DIN, a un costo muy bajo, de solo el 2% anual.

Tabla 3. Fuente de recursos del CrediAmigo

Fuente de recursos	Costo	Porcentaje de la composición del CrediAmigo (aplicado en 2016)
Depósito Interfinanciero Obligatorio (DIN)	2% al año	33%
FAT - Fondo de Amparo al Trabajador	TJLP - Tasa básica de interés a largo plazo + 6% al año	17%
CDI - Certificado de depósitos interbancarios en el mercado financiero	13% al año	50%

Fuente: Superintendencia de microfinanzas del BNB

Otro factor que afectó a la trayectoria del CrediAmigo fue el lanzamiento en 2011 del programa «Crescer - Programa Nacional de Microcrédito». Según relataron Higgins y Neves (2016), se trató de una reanudación del PNMPO, que también se basa en gran medida en la experiencia del BNB. En resumen, el Crescer era un «nuevo intento de mejorar la viabilidad operativa y financiera de los contratos» de microcrédito (2016: 12), tratando de ampliarlos a otros bancos públicos.

Aunque muchas características del PNMPO se han mantenido en el Crescer<sup>14</sup>, fortaleciendo varias de sus características, las tasas de interés se redujeron del 60% al 8% anual (0,64% mensual), y la tasa de apertura de crédito se redujo del 3% al 1%, eximiendo también las operaciones de microcrédito del impuesto sobre las operaciones financieras (IOF). Aunque el Crescer surgiera para ayudar para la generalización del microcrédito más allá de lo sucedido en el BNB, como el CrediAmigo ya estaba estructurado, sostenible desde un punto financiero incluso sin subvenciones, y en funcionamiento hacía casi una década y media, la institución del programa Crescer acabó

amenazando la sostenibilidad del CrediAmigo para el BNB.

Con esos cambios, el BNB no podía seguir cobrando las tasas de interés anteriores (una media del 2% al mes), pues correría el riesgo de perder clientes para otros bancos. El principal temor de empezar a operar con las subvenciones del Crescer radica en el carácter habitualmente transitorio de ese tipo de política, lo cual se hizo patente poco tiempo después. La solución a ese problema fue la segmentación de la base de clientes en dos productos, el CrediAmigo Crescer, que ofrecía préstamos de hasta R\$ 2 000,00 (USD 1204.82 a clientes de menores ingresos, operando con las subvenciones y exenciones definidas por el Crescer, y el CrediAmigo Complementario, para clientes de mayores ingresos, con el mantenimiento de todas las características anteriores del programa. En 2014, debido a la crisis fiscal, se retiró la subvención del programa Crescer, dejando a los bancos la libertad de trabajar con el microcrédito productivo orientado según regía el PNMPO. Así, el BNB vuelve a ajustar sus tasas de interés y retoma los índices de sostenibilidad anteriores al Crescer.

13 La legislación permitió que, en caso de que un banco no deseara aplicar esa cuantía obligatoria en una cartera de microcrédito propia, en su lugar podría transferir esos recursos a otros bancos, aplicando unos intereses del 2% anual. De no transferirlos a otra institución financiera para que esta los aplique en su cartera de microcrédito, deberá depositar esa cuantía a costo cero en el Banco Central.

14 Como por ejemplo el público objetivo, formado por empresarios formales o informales, con una facturación máxima de R\$ 120 000 anuales

3



# DESCRIPCIÓN Y TRAYECTORIA DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA CREDIAMIGO

El diseño del programa CrediAmigo comenzó en abril de 1997, bajo la influencia de experiencias internacionales y el contexto de reestructuración de la estrategia empresarial del BNB. El foco inicial del programa fueron los empresarios de actividades no agrícolas en ciudades grandes y medianas, un público con necesidades de capital circulante, sobre todo entre los más pobres.

Algunas de las decisiones de este período inicial de implementación son importantes para entender las características actuales del programa y los desafíos a que se enfrenta en su expansión. Entre ellas destaca la simplificación de la concesión de crédito con la creación de un límite único de R\$ 1000,00 (USD 1010,10 en aquella época y USD 602,41 en 2011), en lugar de establecerlos según criterios de ingresos y activos, cuya medición previa sería complicada.

Otra decisión tomada en la década de los noventa que, en esencia, permanece como característica del programa actual fue el corto plazo de pago y la idea de gradación en la concesión de préstamos de cuantías más elevadas. El plazo de pago inicial fue de tres meses, con pagos quincenales o mensuales dependiendo de la rotación del stock del cliente. Las cuantías de los préstamos podían crecer a medida que los clientes demostraran capacidad de pago y de ampliación de sus negocios. De este modo, se fue atrayendo a los clientes de bajos ingresos, pues necesitaban pocos recursos para llevar adelante sus negocios, y además veían que podían conseguir esos recursos sin mucha burocracia.

El programa incluye la formación de grupos solidarios<sup>15</sup> de cuatro a siete personas, que serían garantes solidarios de los créditos, elegidas dentro del círculo social más próximo del cliente. Ese diseño fue esencial para llegar a los más pobres, que rara vez tienen otras garantías que

ofrecer, además de que ayudó en el propio proceso de implementación del CrediAmigo, pues lo diferenciaba de las líneas de crédito convencionales existentes.

La cuota solo puede pagarse en su totalidad y de manera conjunta por los miembros del grupo. En caso de un retraso en el pago, no se renegociaban las deudas, lo que reforzó el instrumento de la garantía solidaria. Al vencimiento de la operación, el Banco devolvía el 15% de los intereses a los clientes que pagaban a tiempo, algo que resultó muy atractivo para los clientes y cuya lógica también se mantiene actualmente, lo cual contribuye en cierta medida a las tasas de morosidad del CrediAmigo.

Otro punto importante en el diseño del programa fue la definición de la tasa de interés. Aunque tradicionalmente eran menores en el BNB, pues en muchos casos los créditos de otras carteras eran financiados por el Gobierno, en el caso del CrediAmigo el banco decidió iniciar el programa con recursos del mercado y una mayor tasa de interés<sup>16</sup> para cubrir los costos y los riesgos. Esa decisión eliminó las resistencias internas respecto al programa, pues demostró tanto la necesidad regional real de ese tipo de servicio, como la capacidad de pago de ese público, compensando los riesgos supuestamente más elevados y el costo operacional inicialmente más alto. Todo esto corroboró los planes de expansión, pues el CrediAmigo demostró ser operativa y económicamente sostenible.

El conjunto de esas decisiones contribuyó a las estrategias posteriores y a las economías de escala, el principal desafío en el estudio. Al lidiar con límites de crédito definidos ex ante y ampliados gradualmente, definiendo plazos fijos para pagos no renegociables, el programa presentó unas características iniciales que, esencialmente, se mantienen hasta nuestros

---

<sup>15</sup> Un grupo solidario es una forma de acceso que consiste en la unión voluntaria y espontánea de personas interesadas en obtener un crédito, que asume la responsabilidad conjunta del pago de las cuotas y sustituye las tradicionales por el aval solidario.

<sup>16</sup> La tasa de interés en el momento de la creación del Programa era del 5% al mes, mientras que la tasa básica de mercado (SELIC) rondaba el 2% al mes.

días. Eso facilitó la concesión, pues simplificó los primeros pasos, además de contribuir a controlar los riesgos gracias a la proximidad del acompañamiento. Al premiar los pagos al día y apoyarse en las relaciones de confianza comunitarias de los grupos solidarios, el programa demostró conocer a su público objetivo, lo cual ayudó en su expansión, con una baja morosidad y la reducción de los costos unitarios, llegando incluso a disminuir las tasas de interés inicialmente practicadas.

Como consecuencia de esos primeros pasos, tras su consolidación, el programa se expandió de manera notable en 2003. En resumen, trató de responder a la ampliación de los límites de crédito, con nuevas modalidades de inversión, y también con la posibilidad de acceder al crédito de manera individual. Como resultado, se crearon nuevos productos financieros, lo que hizo que el CrediAmigo pasara de ser un programa de microcrédito a uno de microfinanzas, capaz de atender a los empresarios urbanos también en los sectores de la industria, el comercio y los servicios. La cartera de productos y servicios del CrediAmigo está descrita en el anexo III.

Hay dos elementos que diferencian a los productos del CrediAmigo de los demás. Al permitir que al menos el 20% de los miembros de los grupos solidarios estén iniciando actividades productivas, proporciona un incentivo importante para los nuevos negocios. En la mayoría de los programas similares, el público objetivo está compuesto solo por emprendedores que ya están establecidos hace al menos 6 meses. Otra característica distintiva es la capacidad de servir a los clientes con restricciones de crédito en los servicios

de protección de crédito<sup>17</sup>, que con frecuencia se deben a no haber respetado los plazos de los pagos o a dificultades burocráticas para su retirada, situaciones que no necesariamente están relacionadas con la capacidad del cliente para pagar.

Esa vía institucional muestra claramente que el CrediAmigo trató de seguir al pie de la letra la metodología de finanzas de proximidad, y que una parte importante de su éxito se debió a ese hecho, el cual incluye el proceso de su ampliación masiva. De ese método se derivan, por ejemplo, la importancia atribuida a la figura del agente de crédito y a las rutinas y procesos que siguen en la interacción con los clientes. Para algunos investigadores recientes del Programa, como Higgins y Neves (2016), el papel de la capacitación de esos agentes es el «secreto» de este éxito operativo.

En cuanto al papel central de la agencia de crédito, a diferencia de las operaciones de crédito convencionales, que analizan y definen cuantías y plazos mediante cálculos de riesgo automáticos<sup>18</sup>, en el CrediAmigo esa decisión la toma el agente de crédito. Gracias a la interacción directa y estrecha con el cliente, el agente conoce su negocio, su capacidad empresarial y el mercado en que actúa, lo que lo convierte en la persona más adecuada para evaluar el riesgo y, por tanto, para tomar la decisión sobre la cuantía y el plazo del préstamo. Esta proximidad permite asimismo desarrollar el compromiso del cliente con el uso adecuado de los recursos, el aumento en las ventas para generar capacidad de pago y su corresponsabilidad con los demás empresarios del grupo solidario.

### La capacitación de los agentes de crédito

«El proceso de formación se lleva a cabo después de que el agente haya trabajado tres meses en la comunidad. En primer lugar, el agente seleccionado comienza a actuar acompañando a un oficial de préstamo con más experiencia y, al mismo tiempo, hace un curso a distancia durante tres meses, y luego se somete a un examen. De alcanzar el perfil establecido, se le preinscribe para hacer el Curso de Metodología Básica, que es presencial y dura una semana» (información verbal)

Fuente: entrevista concedida por la Directora Administrativa del INEC, Helda Lima.

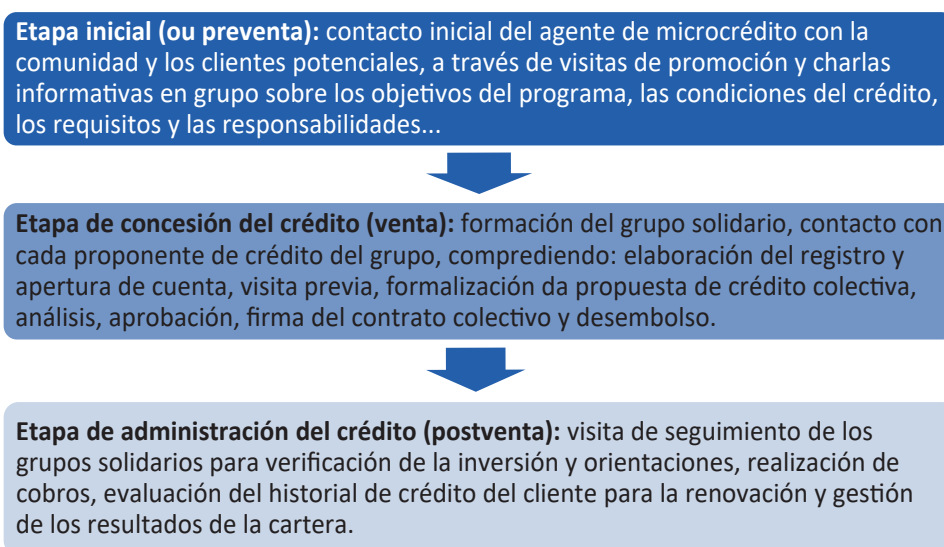
17 Siempre que dichos clientes tengan un máximo de tres fuentes de restricción y que la suma de las cuantías no superen el 2,5% de la facturación mensual del cliente.

18 En general basados en sistemas que aplican una calificación crediticia. La calificación crediticia es una especie de puntuación de crédito, que usan las entidades financieras para medir el riesgo que corren al conceder un crédito a una determinada persona. Esa calificación representa el historial financiero de los solicitantes de crédito en el mercado.

En cuanto al proceso de trabajo de los agentes, tal como muestra el esquema de la figura 1, la primera etapa se centra en la aproximación del agente de crédito a la comunidad. A continuación, se dedica al contacto con clientes potenciales, momento en que hace un estudio socioeconómico para definir las necesidades de crédito, seguido de un análisis y de la concesión del crédito. La concesión tiene en cuenta el ciclo específico de la actividad económica a financiar y la capacidad de pago del cliente. El nivel de éxito en el uso de la metodología

y en el nivel de formación de los agentes se percibe no solo por los indicadores vistos hasta este punto (especialmente la baja morosidad), sino también por el hecho de que el crédito se libera íntegramente en un máximo de siete días hábiles. La etapa final es el seguimiento del crédito, con la realización de visitas para solicitar el pago de la cuota y orientación financiera para la renovación del crédito, actividades de gestión de la cartera de clientes y también de gestión de la morosidad, que lleva a cabo cada agente.

Figura 1. Etapas del funcionamiento del CrediAmigo



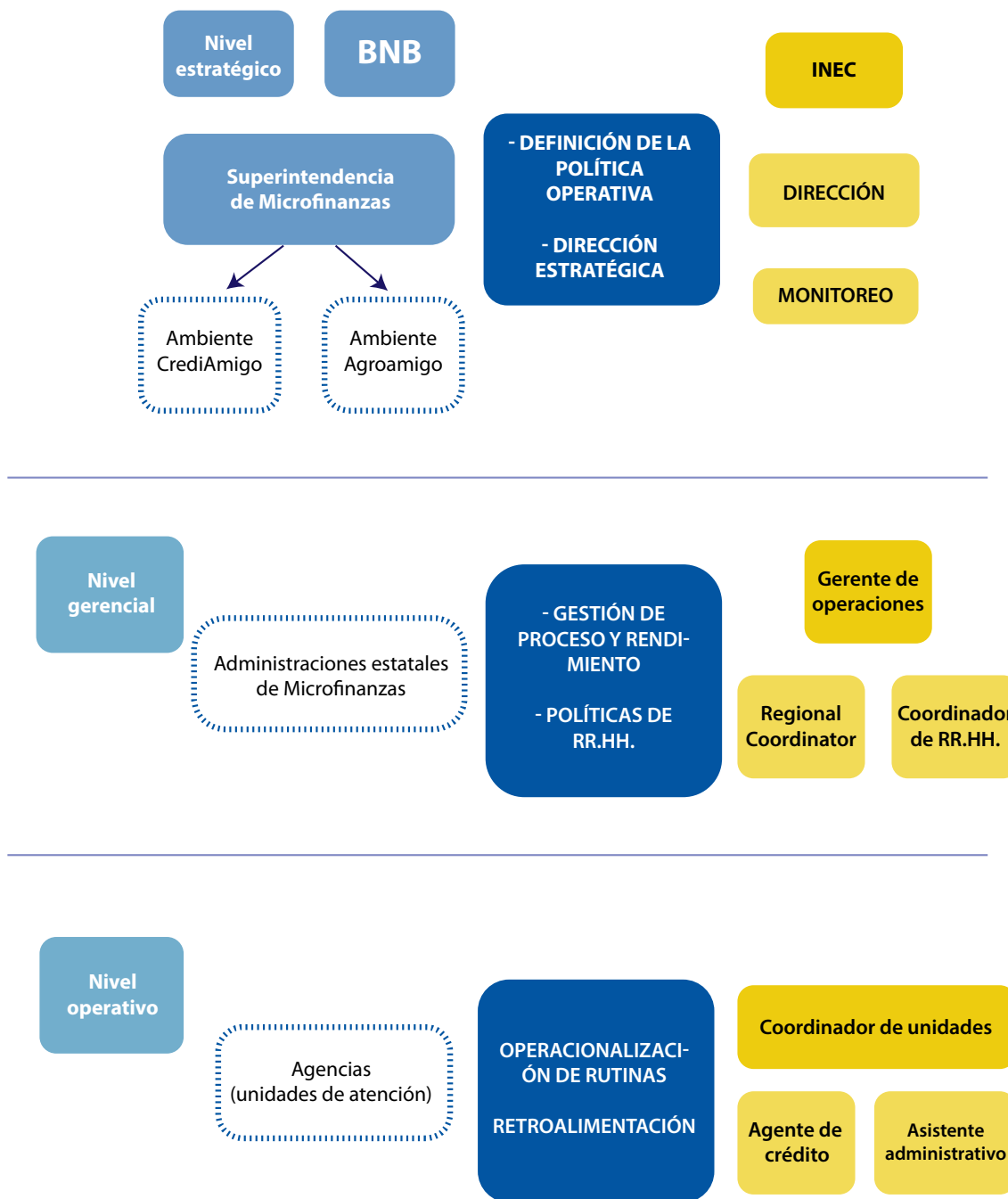
Un marco importante en la expansión del CrediAmigo fue la asociación con el INEC<sup>19</sup>, en vigor desde 2003 y facilitada por el PNMPO a partir de 2005. En este nuevo modelo, el INEC se convirtió en responsable de la operacionalización del programa, que consistía en tres procesos interdependientes: 1) la selección, formación, contratación y gestión de los recursos humanos; 2) la ejecución de

la metodología del MPO, y 3) la gestión de la cartera de microcréditos, incluyendo el monitoreo de los resultados y la morosidad<sup>20</sup>. El BNB siguió siendo responsable de la gestión estratégica del programa y del aporte de los recursos financieros, tanto para la cartera como para el pago de los costos operativos del INEC. La figura 2 muestra el modelo de gestión compartida entre el BNB y el INEC.

19 El INEC nació a partir de una entidad asociativa de los empleados del BNB (Comitê da Ação da Cidadania), instituida como organización no gubernamental en 1996.

20 Entrevista concedida por la Directora Administrativa del INEC, Helda Lima.

Figura 2. Estrategia de gestión compartida entre el BNB y el INEC.



Fuente: Construcción propia con datos proporcionados por el INEC.

Según afirmó uno de los miembros de la alta dirección del BNB, «además de haber resuelto el problema de la gestión de los recursos humanos, la asociación con el INEC también resolvió otro reto, que era la expansión geográfica a municipios más pequeños» (información verbal)<sup>21</sup>. Tras la primera expansión con 50 unidades, el banco abrió unidades del CrediAmigo en las demás ciudades donde ya tenía sucursales, es decir, en más de 30 ciudades. A continuación, la expansión se produjo mediante la apertura de centros de atención en ciudades más distantes, donde no había agencias del BNB (más de 85 puntos de atención). Después de esa etapa, el BNB decidió entrar en todo el Nordeste y en el norte de Minas Gerais.

Actualmente, un puesto de atención tiene una estructura mínima de dos agentes de crédito, un oficial administrativo y un coordinador. Cada nuevo puesto proviene de la descomposición de la cartera de una unidad de atención existente y actúa en la misma ciudad, siempre y cuando tenga potencial para llegar a 7 500 clientes. La nueva unidad se abre con agentes de crédito con experiencia, para que la cartera de clientes pueda alcanzar rápidamente el equilibrio entre ingresos y costos<sup>22</sup>. La productividad media del programa es alta, con 738 clientes por agente<sup>23</sup>.

Una parte importante de las economías de escala del CrediAmigo se debe a la flexibilidad en la gestión de personas, algo que solo es posible por estar fuera de la estructura de selección y remuneración del BNB. No solo fue posible contratar a coordinadores, agentes de crédito y asistentes, en función de la demanda, sino también establecer estrategias de remuneración por productividad, cargos específicos, como el caso del agente de crédito,

y niveles de ascensión en función también de la productividad. La estrategia de capacitación de ese público también podría implementarse de forma más rápida y menos costosa. Actualmente el INEC mantiene 108 profesionales responsables únicamente de los procesos de formación, tanto presencial como a distancia.

Hay algunas prácticas dignas de mención, como el hecho de que se seleccionara a los coordinadores entre los agentes con mejor rendimiento, además del plan de carrera de los agentes y coordinadores y de su retribución variable. Las posibilidades de ascensión en la carrera y la remuneración en función de los resultados fueron aspectos importantes para retener personas calificadas, lo cual influyó considerablemente en el éxito del programa. Las metas semestrales y las reglas de puntuación<sup>24</sup> no solo fomentan el crecimiento de las carteras de los agentes de crédito, sino que también les hace ser prudentes para que no aumente el riesgo de morosidad.

Los retos persistentes se refieren a la introducción de avances tecnológicos, tales como el uso de tabletas para ayudar a los agentes de crédito en la elaboración y presentación de las propuestas de crédito y la recepción de las autorizaciones, así como en las actividades de monitoreo<sup>25</sup>. Otra innovación que se encuentra en construcción es la financiación de la «Amiguinha POS»<sup>26</sup> para los clientes del programa, para que puedan vender sus productos usando una tarjeta magnética. Eso permitirá a los clientes del CrediAmigo lograr nuevos clientes, más ventas, reducir los impagos, la posibilidad de vender en cuotas y recibir el dinero en dos días (información verbal)<sup>27</sup>.

---

21 Entrevista concedida por el exsuperintendente del CrediAmigo, Stélio Gama Lira.

22 Entrevista concedida por la Directora Administrativa del INEC, Helda Lima.

23 Relatório de Microcrédito – BNB, 2016.

24 Positiva cuando se alcanzan o superan las metas y negativa cuando aumenta la morosidad.

25 Ya implementada para el programa Agroamigo, que no ha sido objeto de este documento.

26 POS (Point of Sale o Point of Service, es decir, punto de venta o punto de atención). Medios electrónicos de pago, instrumentos utilizados para liquidar una operación financiera realizada entre las partes de un negocio, que requieran la existencia de canales de distribución e infraestructura para la captura y el procesamiento de las transacciones.

27 Entrevista concedida por José Eloilson Gonçalves, gerente general de Operaciones del INEC

4

# RESULTADOS DEL PROGRAMA E IMPACTO PARA LOS CLIENTES

Como hemos mencionado, hay dos millones de clientes activos en el CrediAmigo, que cuenta con una red de atención propia y con presencia con todos los municipios de la región, así como una elevada productividad de los agentes de crédito y una reducción de la morosidad. A diferencia de

otros bancos públicos que siguen tratando de controlar la morosidad, el BNB logró ampliar a gran escala el microcrédito productivo orientado, la homogeneidad de la metodología, con control del riesgo de sus operaciones y de manera no solo económicamente sostenible, sino lucrativa.

Tabla 4. Resultados del Programa CrediAmigo en diciembre de 2016

CrediAmigo - 2016	
N.º municipios	1990
N.º unidades de atención/puestos	458
N.º Agentes de crédito	2 810
Clientes activos (millones)	2,07
Cartera activa (R\$/USD - miles de millones)	R\$ 2,84/USD 1,71
Valor medio de la cartera activa - R\$/USD	R\$ 1910,00/USD 1144,58
Mujeres	67%
Hombres	33%
Índice de morosidad	1,9%
Clientes activos por agente de crédito	738
% de clientes también beneficiarios del Bolsa Familia	43%

Fuente: Relatório de Microcrédito - BNB, 2016.

Tan importantes como las grandes cifras son los impactos del programa sobre sus clientes y sus negocios. El estudio de Marcelo Neri (2008), el más completo realizado hasta la fecha, midió sus efectos en la trayectoria de los clientes y de sus familias, indicando los cambios entre el primer préstamo y el 31 de diciembre de 2006. Hubo un aumento significativo en valores reales de la facturación, de los beneficios operativos, de la capacidad de pagos y del consumo de las familias de los clientes. La gran mayoría de los clientes (92%) trabajaba en el comercio, el 44% de ellos con ventas mensuales de hasta R\$ 1000,0 (USD 602,41) y el 49% hasta R\$ 5 000,00 (USD 3 012,05).

Desde el primer préstamo, los beneficios operativos aumentaron en un 36,7%, las ventas en un 34,6% y crecieron en un 18% los activos (stocks y bienes). Los beneficios crecieron en un 29,3% y la rentabilidad sobre los activos aumentó del 4,4% al 4,8%. Los beneficios operativos de una pequeña empresa son variables y más cercanos a los de la renta del trabajo, que se utiliza en general tanto para el consumo de la familia como para la reinversión

en el propio negocio. El estudio mostró un aumento medio del 13% en el consumo de las familias y también en el número de empleados de las empresas, ya sea con mano de obra familiar o de terceros.

El programa contribuyó tanto a la superación de la pobreza, pues entre el 50% y el 60% de los beneficiarios superaron las líneas de pobreza practicadas en Brasil, como a ampliar la velocidad de esa superación, pues los individuos con más de cinco años en el programa vieron como aumentaba en sus posibilidades de salir de la pobreza entre un 36% y un 41%.

Desde la perspectiva de los beneficiarios del CrediAmigo, los testimonios recogidos en el estudio mostraron la importancia del programa para los más diversos negocios. El papel del agente de crédito y de su relación con los clientes comprueba, a nivel micro, las características generales de la metodología. Según Maria Liduína dos Santos, propietaria de un bar en Fortaleza (Ceará), cliente del CrediAmigo desde hace ocho años y líder del grupo solidario: «La palabra que define

el CrediAmigo es confianza», sobre todo por parte del agente de crédito. De acuerdo con la entrevistada:

«La orientación recibida del agente fue fundamental para montar mi negocio. Él siempre responde a mis llamadas para resolver mis dudas, incluso de noche, fuera de su horario. Así que trato de no defraudar. Reúno a todo el grupo para no dejar que se retrase ningún pago» (información verbal)<sup>28</sup>.

Según Héliá Flavia Rodrigues, propietaria de una pequeña perfumería cliente del CrediAmigo desde hace 12 años, la palabra que define el programa es «asociación», pues el agente «ayuda a invertir el dinero con orientaciones sobre cómo progresar y no desviar el dinero hacia otras cosas que no sean generar renta para el negocio» (Información verbal)<sup>29</sup>.

---

28 Entrevista concedida por Maria Liduína dos Santos, cliente del CrediAmigo.

29 Entrevista concedida por RODRIGUES, Héliá Flavia, cliente del CrediAmigo.





5

# DESAFÍOS ENCONTRADOS Y ENSEÑANZAS EXTRAÍDAS

Con dos décadas de existencia, el Programa CrediAmigo demostró ser un caso de estudio de gran importancia. En muchos sentidos, esta experiencia influyó en todo el mercado actual de microcréditos en Brasil, incluido el marco legal del PNMPO de 2005 y el Programa Crescer de 2011, además de haber guiado directamente las características de su programa hermano en el mundo rural, a saber, el Agroamigo, también del BNB.

Ese diseño institucional original y en gran medida exitoso se debe a una serie de aprendizajes e iniciativas novedosas que pueden incentivar a otros actores gubernamentales a invertir en políticas similares. El contexto empresarial y social en que surgió es singular, así como muchos de los avances registrados desde 1997. Sin embargo, de este proceso de economías de escala manteniendo ciertas características, como la proximidad al cliente, algo fundamental para la metodología, se pueden extraer algunas enseñanzas para los ejecutores de nuevas políticas de microcrédito, sobre todo en contextos que presenten demandas de programas de mayor alcance, como uno de los medios posibles para superar la pobreza de una manera más permanente y sostenible.

Las enseñanzas extraídas pueden agruparse en tres grandes ejes, que están interconectados y se complementan entre sí:

- Eje 1: Adopción rigurosa de la tecnología del microcrédito productivo orientado y de la metodología de finanzas de proximidad respecto a la población de baja renta;
- Eje 2: Definición de un modelo de gestión empresarial adecuada para el microcrédito;
- Eje 3: Construcción de acuerdos institucionales y asociaciones que garanticen la necesaria seguridad jurídica, flexibilidad gerencial y sostenibilidad financiera.

## 5.1. Eje 1. Enseñanzas derivadas de la adopción de la metodología del microcrédito productivo orientado

Con los términos «tecnología de finanzas de proximidad» o «tecnología microfinanciera» se hace referencia a dos procesos: i) el diseño de productos y servicios adecuados a las necesidades de la población pobre, y ii) el proceso metodológico (la metodología del MPO) con la actuación del agente de crédito

responsable de la entrega de los productos y servicios. De este eje se derivan las siguientes enseñanzas:

- a. Los agentes de crédito son esenciales en la metodología del MPO. El estudio deja claro que el BNB conoció las características del sector microempresarial y de sus prácticas financieras debido a la proximidad de los agentes de crédito en el día a día de esas pequeñas empresas. Al ser responsables de decidir y adecuar las condiciones de crédito (cuantías y plazos) a los límites normativos, a la necesidad y a la capacidad de pago del cliente, esa proximidad resulta esencial para garantizar el retorno del crédito. Para ello, es fundamental que acompañe al cliente, con visitas y acciones programadas para solicitar el pago de la cuota, hasta la negociación de un nuevo crédito. De esta manera, el agente no solo pasa a conocer a los clientes y el mercado microempresarial, sino que también construye una relación de confianza con su clientela, contribuyendo a la baja morosidad.
- b. Fue importante diversificar los productos para atender a las nuevas demandas de los clientes. Aunque se inició con un solo producto, el capital circulante para el grupo solidario, la trayectoria de crecimiento de las pequeñas empresas requirió créditos para inversión, créditos individuales, mayores límites de crédito y seguros. De esa manera, se amplió la cartera tanto gracias a la retención de clientes como a la ampliación de la base de clientes en la pirámide empresarial.
- c. Algo clave para la baja morosidad fue la concesión de bonificaciones para que los pagos se realizaran respetando los términos y estuvieran al día.
- d. La expansión del programa hacia nuevas áreas requiere una planificación para que siga siendo sostenible. Tras la identificación de un nuevo mercado, se hacen estudios y se encarga la apertura de las operaciones a agentes experimentados, que mantienen su cartera antigua junto con nuevos agentes. De esa manera, la expansión geográfica y de la cartera se da con menos costos y riesgos, pues el agente nuevo pasa a gestionar ingresos con la cartera preexistente al tiempo que aprende y reduce su exposición a los riesgos de nuevas operaciones.

e. Es importante romper paradigmas existentes para innovar. Para adoptar correctamente la metodología del MPO y un modelo específico fue esencial cuestionar algunas creencias, como estas: i) los pequeños negocios informales no son viables; ii) los pequeños empresarios no saben gestionar sus negocios; iii) los pobres no pagan sus compromisos; iv) los empresarios informales necesitan créditos subvencionados para que sea viable para las instituciones financieras, y v) los análisis de riesgo deben basarse únicamente en registros contables y garantías reales.

## 5.2. Eje 2. Definición de un modelo de gestión empresarial adecuado para el microcrédito

El método del MPO no es una innovación en sí, pues ha sido adoptado por un sinnúmero de instituciones financieras en Brasil y en el mundo. La innovación y el principal desafío que se observó en este estudio es su adopción a gran escala, de manera homogénea, alcanzando a una proporción significativa de la población pobre de la región Nordeste de Brasil. Este eje se refiere a las enseñanzas en relación con el modelo de gestión empresarial, es decir, de los procesos de gestión operativa de los préstamos (gestión de la cartera) y de la gestión de los recursos humanos. El estudio puso de manifiesto las siguientes enseñanzas:

a. Es importante separar la estructura de gestión del MPO y la dedicada a las operaciones convencionales. El BNB construyó un modelo de gestión específico para ese público objetivo, tanto en relación con la plataforma de atención (unidades y puestos) como internamente en sus procesos de gestión (recursos humanos, cartera de crédito, sistemas y controles). Esa separación fue importante para la adecuada adopción de la metodología así como para el monitoreo de sus procesos y resultados.

b. Los procesos de selección, formación y remuneración del personal también fueron específicos para la cartera de microcrédito, lo cual contribuyó al aumento de la productividad y de la calidad de la cartera y de los servicios prestados.

c. Es fundamental valorar las prácticas de gestión de personas, así como diseñarlas según los objetivos específicos del método del MPO. La definición de planes de carrera y sistemas de retribución variable para los agentes y coordinadores, en función del tamaño de la cartera y vinculados a los resultados, contribuyó a los resultados

positivos del programa, en especial a la retención de agentes cualificados, lo que también influyó en la expansión de la cartera con control de la morosidad.

d. Importancia de contar con sistemas ágiles en línea de información gerencial. La tecnología microfinanciera requiere un gran capital humano en la relación con el cliente de baja renta, al tiempo que exige una retaguardia tecnológica avanzada, o sistemas de información gerencial en línea que alimenten el monitoreo de las operaciones y el desempeño de los agentes de crédito. A diferencia de otros bancos e IMF, el BNB ha invertido en un sistema de información propio para las microfinanzas, con un seguimiento del historial de los clientes, crecimiento de las carteras y de la morosidad, el cual ha permitido una rápida toma de decisiones en todos los niveles de gestión.

## 5.3. Eje 3. Construcción de acuerdos institucionales y asociaciones que garanticen la necesaria seguridad jurídica, flexibilidad gerencial y sostenibilidad financiera del programa.

Al ser un banco público, el BNB se rige por un marco legal específico, que en gran medida dificultaría la introducción y la ampliación a gran escala del MPO en Brasil. En vista de ese contexto específico, conviene destacar algunas enseñanzas:

a. La lección principal de este eje se deriva de la asociación con otras entidades, con otras condiciones jurídicas, lo que hizo posible una aplicación más flexible del Programa. La asociación con el INEC para la operación sobre el terreno de las operaciones del MPO supuso otra gestión compartida del CrediAmigo, con una fuerte alineación a nivel estratégico y una permanente y sistemática interrelación de procesos a nivel gerencial. Esto generó una gran autonomía operativa por parte del INEC, definiendo estrategias específicas para las unidades operadoras y para la gestión de la cartera y de los recursos humanos, con un enfoque en los resultados acordados conjuntamente.

b. Una enseñanza de gran importancia fue el establecimiento de diálogos y asociaciones con los poderes públicos, especialmente para superar obstáculos legales y hacer viable ese nuevo modelo de negocio. El estudio puso de manifiesto que el BNB tuvo que articularse con órganos gubernamentales superiores con el fin de crear las condiciones legales necesarias para hacer viable el

modelo de negocio. Destaca un ejemplo: la creación de la categoría profesional «agentes de crédito» en la Clasificación Brasileña de Ocupaciones (CBO), gestionada por el Ministerio de Trabajo y Empleo, con un impacto positivo en la estructuración de carreras específicas, así como en la

diferenciación de esta ocupación respecto a las carreras convencionales del Banco. Por otra parte, a pesar de que no se haya mencionado antes, fue importante el trabajo para convencer a la alta dirección del BNB para que el INEC tuviera libertad para abrir puestos de atención.



# CONCLUSIONES

Los procesos de implementación, consolidación y expansión del CrediAmigo reflejan un rico conjunto de ejemplos e inspiraciones, de gran utilidad, tanto para las políticas públicas como para potenciales ejecutores de acciones y medidas para públicos similares. Hace veinte años no se podían imaginar las proporciones que alcanzaría el Programa, que se ha convertido en una referencia en términos de cobertura, de volumen de activos prestados, y en lo referente a la gestión y a todo lo que fue necesario para su expansión.

En el contexto brasileño, la prestación de servicios de crédito al público de bajos ingresos es poco frecuente entre las entidades financieras y los bancos públicos, independientemente de su tamaño o de la cobertura. El BNB es una excepción. No solo por ofrecer tales servicios desde hace dos décadas, sino también por haberlos expandido de manera notable y por ser operativa y financieramente sostenibles. Por lo que vimos en este estudio, esa expansión no se dio debido a que el BNB tenía una estructura de capital más grande que otros bancos. Tampoco se dio porque tuviera más canales de atención o sistemas informatizados de mayor calidad.

El aspecto diferencial del BNB fue invertir en una estrategia nueva, que de manera gradual y planificada hizo posible hacer frente a resistencias internas y, en el ámbito normativo e institucional más amplio, extraer enseñanzas y apostar por posibilidades inexploradas. La novedad estaba tanto en el público objetivo

como en los medios institucionales para llegar a él. Así, el BNB invirtió para atender a la población de baja renta a informal, esforzándose por conocer al cliente con el fin de prestar y hacer posible un servicio adecuado para sus necesidades. La estrategia de mantener la proximidad a ese nuevo cliente fue importante para mantener la seguridad de retorno de las inversiones realizadas por el BNB. El servicio ofrecido acertó al confiar en la capacidad de ese público de tejer y mantener vínculos de apoyo.

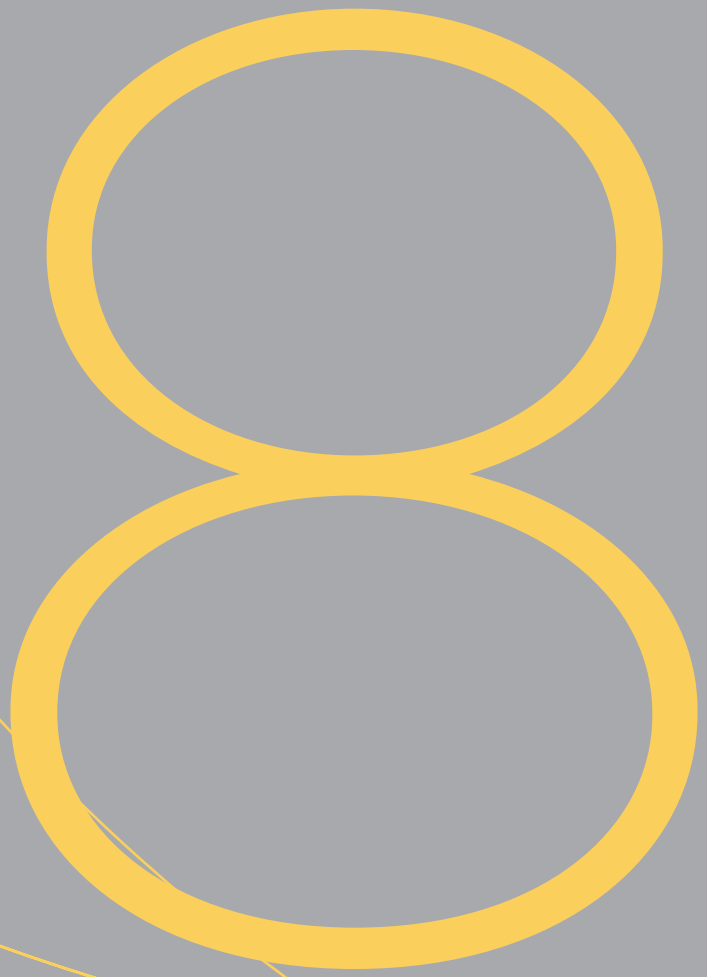
Y en cuanto a la vertiente organizativa, para lograr avanzar, el BNB admitió su rigidez institucional, su naturaleza de institución pública, y reconoció que la proximidad a ese nuevo público solo podría alcanzarse con alianzas como la que construyó con el INEC. Esa asociación fue una ventaja considerable para la expansión del CrediAmigo, especialmente por su flexibilidad operativa y gerencial. Hubo un punto especialmente relevante: la gestión de los recursos humanos. El INEC, al hacerse cargo de toda la estrategia de prestación del servicio de microcréditos, también se ocupó de las acciones de contratación, capacitación y evaluación de los agentes de crédito, sus supervisores y asistentes administrativos. Por otra parte, las pruebas reunidas muestran a las claras que ambas instituciones trabajaron de manera no solo integrada, sino orientadas por propósitos comunes y con funciones complementarias. El resultado fue el grado de madurez institucional y de eficacia que corroboran todos los datos y declaraciones recogidos.





## Referencias bibliográficas

- BANCO CENTRAL (2015). Perspectivas e desafios para a inclusão financeira no Brasil-Série Cidadania Financeira: Estudos sobre educação, proteção e inclusão. Brasília: Banco Central de Brasil, 2015.
- BANCO CENTRAL (2015). Relatório de Inclusão Financeira, no. 3, Brasília, Banco Central, 2015.
- BANCO DO NORDESTE (2012). A Experiência dos Programas de Microfinanças do Banco do Nordeste. Organizadores: Cristiane Barbosa, Marcelo Teixeira, Wellington Damasceno, Fortaleza, 2012.
- BANCO DO NORDESTE (2015). Relatório Anual da Administração. Fortaleza 2015
- BANCO DO NORDESTE (2016). Relatório de Microfinanças, Fortaleza, 2016.
- BANCO MUNDIAL (2016). Global Delivery Initiative - Orientações para os Estudos de Casos de Entrega, Banco Mundial, Washington DC, septiembre 2016.
- BRASIL. Ministerio de Trabajo y Empleo - MTE (2015). Relatório Gerencial do Programa Nacional de Microcrédito Produtivo Orientado do 3º trimestre de 2015. Brasília, MTE.
- CGAP (2002), Boletín Enfoques n.º 23: Un donante multilateral supera las presiones de desembolso: Historia de microfinanciamiento en el Banco do Nordeste del Brasil, julio 2002.
- CGAP 2002 - Las tasas de interés de los microcréditos, Estudios Especiales n.º 1, noviembre de 2002.
- HIGGINS, Silvio Salej & NEVES, Jorge Alexandre B. (2016). Insulamento burocrático, inserção social e políticas públicas no Brasil: o caso do CrediAmigo. Revista de Sociologia e Política, V. 24, n. 59, 3-23, septiembre de 2016.
- LEY 9.799 de 23 de mayo de 1999 - Consideración de las personas jurídicas de derecho privado sin fines de lucro como Organización de la Sociedad Civil de Interés Público (OSCIP).
- Mattos, F. (2014). O papel do microcrédito e das microfinanças na inclusão produtiva dos extremamente pobres. En: Falcão, T., Amaral, A. D. y Souza, M. A. «Inclusão produtiva urbana: experiencias, desafios e resultados». Cadernos de Estudos - Desenvolvimento Social em Debate nº 19. Brasília: MDS.
- NERI, Marcelo Cortes (2008). Microcrédito, o Mistério Nordestino e o Grameen Brasileiro. Rio de Janeiro, Ed. FGV, 2008.
- OECD (2017), Purchasing power parities (PPP) (indicator). doi: 10.1787/1290ee5a-en (Consultado en agosto de 2017).
- PNMPO - 2015. Microcrédito Produtivo Orientado: Inovações de Tecnologia Social e Aperfeiçoamento da Política. Ministerio de Trabajo y Empleo (MTE) y Universidad de Brasília (UNB), Brasília 2015



# Anexos

Anexo I. Tabla A. Ejecución del PNMPO por los bancos públicos federales y las OSCIP - 2012-2015\*

Bancos Públicos	Año	Recursos prestados	Contratos	Clientes atendidos
Banco da Amazônia (BASA)	2012	32 212 370	5 707	22 824
	2013	62 835 982	9 591	38 360
	2014	98 854 861	10 854	39 663
	2015*	93 832 549	14 170	39 669
	Total 2012-15	287 735 762	40 322	140 516
	% de participación entre los cuatro bancos públicos	0,81%	0,21%	0,73%
Banco do Nordeste (BNB)	2012	4 320 193 964	2 844 021	2 911 415
	2013	5 760 056 470	3 413 430	3 306 258
	2014	7 124 844 459	3 871 908	3 854 919
	2015*	7 996 373 998	4 121 660	4 126 845
	Total 2012-15	25 201 468 891	14 251 019	14 199 437
	% de participación entre los cuatro bancos públicos	70,88%	72,90%	73,89%
Banco do Brasil (BB)	2012	763 040 491	537 841	519 142
	2013	1 323 225 874	1 094 144	1 051 076
	2014	2 182 134 022	883 046	851 565
	2015*	1 472 111 390	584 039	561 868
	Total 2012-15	5 740 511 777	3 099 070	2 983 651
	% de participación entre los cuatro bancos públicos	16,15%	15,85%	15,53%
Caixa Econômica Federal (CAIXA)	2012	310 142 384	127 078	127 078
	2013	1 923 949 862	957 011	957 011
	2014	1 147 855 099	671 783	505 879
	2015*	944 018 137	402 577	303 838
	Total 2012-15	4 325 965 482	2 158 449	1 893 806
	% de participación entre los cuatro bancos públicos	12,17%	11,04%	9,85%
OSCIP	2012	539 103 953	158 451	238 070
	2013	507 791 482	127 203	213 107
	2014	314 966 341	87 096	98 040
	2015*	279 469 867	67 493	79 106
	Total 2012-15	1 641 331 643	440 243	628 323

Fuente: Informe de Gestión del Programa Nacional de Microcrédito Productivo del tercer trimestre de 2015.

\*Nota: los valores se tomaron del último informe, que cubría solo hasta el tercer trimestre de 2015. Para llegar a los cálculos finales de comparación anual entre los cuatro bancos públicos que trabajan con microcréditos productivos orientados, el valor del cuarto trimestre de 2014 se sumó a los valores de los tres trimestres de 2015, como manera de estimar el comportamiento del último trimestre de 2015, alcanzando cuatro años enteros.

## Anexo II. Lista de personas entrevistadas

Bancos Públicos	Año
1. Abreu, Getúlio	Presidente del Instituto Nordeste Cidadania (INEC)
2. Ângelo, C. de Oliveira	Gerente de Operaciones del INEC en el estado de Ceará
3. Aragão, Lucia de Fátima Sousa	Cliente del grupo solidario del CrediAmigo en Redenção. Tiene una tienda.
4. Araújo, Alex	Nuevo Superintendente de Microfinanzas del BNB, en el cargo desde marzo 2017, empleado de carrera del BNB
5. Barbosa, Cristiane	Exgerente del Ambiente Agroamigo y empleada de carrera del BNB
6. Costa, Emanuelle	Coordinadora del AGROAMIGO en Baturité
7. Faheina, Maria da Conceição	Coordinadora operativa de la implantación del CrediAmigo entre 1997 y 1999. Antigua funcionaria del Banco do Nordeste.
8. Freitas, Francisco Gilcélío	Agente de crédito en la región de Redenção
9. Gonçalves, José Eloílson	Instituto Nordeste Cidadania (INEC): Gerente General de Operaciones.
10. Lima, Helda	Directora Administrativa del Instituto Nordeste Cidadania (INEC)
11. Lira, Stélio Gama	Antigua Superintendente de Microfinanzas del BNB, empleada de carrera del BNB.
12. Machado, Luís Sérgio	Antiguo Superintendente de Agricultura Familiar y Gerente de la Implantación del AGROAMIGO, empleado de carrera del BNB.
13. Mourão, Lucas Silva	Cliente del CrediAmigo, peluquero en Redenção
14. Pereira, Joalysson	Agente de crédito del CrediAmigo en la región de Redenção
15. Rodrigues, Hélia Flávia	Cliente del CrediAmigo
16. Santos, Maria Liduína dos	Cliente del CrediAmigo
17. Serafim, Luís	Coordinador de los agentes de crédito del CREDIAMIGO en la región de Baturité
18. Teixeira, Marcelo	Empleado de carrera del BNB, coordinador de la primera unidad piloto del CrediAmigo en Fortaleza.

Fuente: Relatório de Microcrédito - BNB, 2016.

Anexo III. Descripción de los productos financieros ofrecidos por el CrediAmigo en 2017  
CrediAmigo: cartera de productos y servicios

Finalidad	Límite de crédito - R\$	Intereses	Plazo	Otras condiciones
<p><b>Giro Solidario (Giro Solidario):</b></p> <p>Recursos para la compra de materias primas/ mercancías y pequeños equipos.</p>	R\$ 2100,00 a R\$ 15 000,00 para los grupos solidarios	2,00% al mes + TAC (tasa de apertura de crédito) de 3% sobre la cuantía liberada	4 a 12 meses	Garantía: grupo solidario de 3 a 10 personas, que se constituyen en avalistas unos de otros, es decir, como avalistas solidarios.
<p><b>Giro Investe (Giro Invierte)</b></p> <p>Recursos para capital circulante (compra de materias primas o bienes) o inversión fija (adquisición de mobiliario, utensilios, maquinaria y equipos; reformas de bienes muebles, maquinaria y equipos; reformas y asistencia técnica instalaciones físicas; o compra de vehículos y motocicletas).</p>	Préstamos de R\$ 300,00 a R\$ 15 000,00	2,00% al mes + TAC (tasa de apertura de crédito) de 3% sobre la cuantía liberada	Hasta 24 meses sin carencia	<p>- El cliente debe tener un negocio propio ya establecido hace al menos 6 meses, con funcionamiento regular y conocimiento de su actividad;</p> <p>- Garantía: Coobligado.</p>
<p><b>Inversión fija</b></p> <p>Recursos destinados a la inversión fija, que pueden admitir hasta un 35% del crédito para capital circulante asociado</p>	R\$ 300,00 a R\$ 8 000,00	2,00% al mes + TAC (tasa de apertura de crédito) de un máximo de 3% sobre la cuantía liberada	hasta 24 meses	<p>- El cliente debe tener un negocio propio establecido hace al menos 6 meses, con funcionamiento regular y conocimiento de su actividad;</p> <p>- Garantía: Coobligado.</p>
<p><b>Giro Popular Solidario</b></p> <p>Recursos para la compra de materias primas/ mercancías y pequeños equipos</p>	R\$ 100,00 a R\$ 2 000,00	1,70% al mes + TAC (tasa de apertura de crédito) de un máximo de 3% sobre la cuantía liberada;	4 a 12 meses	<p>- Se admite que hasta el 20% de los integrantes del grupo solidario estén comenzando actividades productivas. Los demás han de tener un mínimo de 6 meses de actividad en funcionamiento;</p> <p>- Garantía: grupo solidario de 3 a 10 personas, que se constituyen en avalistas unos de otros.</p>

Finalidad	Límite de crédito - R\$	Intereses	Plazo	Otras condiciones
<b>CrediAmigo Comunidad</b>				Se admite que hasta el 20% de los integrantes del «Banco de la Comunidad» estén comenzando sus actividades productivas; Garantía: grupo solidario de 11 a 30 personas, que se constituyen en avalistas unos de otros.
Crédito para capital circulante productivo, mejora de la infraestructura del local de la empresa o vivienda y adquisición de pequeñas herramientas	R\$ 100,00 a R\$ 1000,00	1,20% al mes + TAC (tasa de apertura de crédito) de 3% sobre la cuantía otorgada;	4 a 12 meses	

	Otros productos	Características
<b>SEGURO DE VIDA</b>	- Garantiza el pago de una indemnización al beneficiario o beneficiarios del seguro, en caso de fallecimiento del asegurado.	- Prima de R\$ 25,00, pagado en una parcela única; - Capital asegurado: R\$ 3000,00 / Asistencia funeraria: R\$ 840,00. - Canasta básica: R\$ 840,00; - Participación en cuatro sorteos mensuales de R\$ 1500,00 cada uno.
<b>CAPACITACIÓN AL CLIENTE</b>	El agente de crédito ofrece conceptos básicos a los clientes sobre ventas, calidad, planificación, crédito, controles financieros y medio ambiente, con ayuda de folletos sobre esos temas.	El cliente recibe un folleto en el momento del desembolso del crédito. Además, los temas son discutidos durante eventos promocionales realizadas por el asesor de crédito.
<b>INCLUSIÓN BANCARIA</b>	Exención de tasas de apertura y mantenimiento de la cuenta corriente, con movimientos a través de una tarjeta de débito Visa CrediAmigo Electron.	Permite la retirada de dinero en los cajeros automáticos del Banco do Nordeste y de la red compartida y compras por débito en los comercios de la Red Visa Electron.
<b>SEGURO DE PRESTAMISTA</b>	Garantiza la quita de la operación u operaciones de crédito a nombre del asegurado, en caso de fallecimiento.	Proporciona tranquilidad a la familia del cliente y estabilidad financiera a sus coobligados.









---

[www.wwp.org](http://www.wwp.org)