



DOCUMENTACIÓN DEL MODELO DE INTERVENCIÓN BANCO DE LAS
OPORTUNIDADES PARA ANTIOQUIA COMO UN INSTRUMENTO PARA EL
DESARROLLO ECONÓMICO Y SOCIAL DE LAS COMUNIDADES
VULNERABLES DEL DEPARTAMENTO.

DAMIANA PATRICIA LLANO RAMOS

UNIVERSIDAD EAFIT
SEDE LLANOGRANDE
MEDELLÍN
2014

DOCUMENTACIÓN DEL MODELO DE INTERVENCIÓN BANCO DE LAS
OPORTUNIDADES PARA ANTIOQUIA COMO UN INSTRUMENTO PARA EL
DESARROLLO ECONÓMICO Y SOCIAL DE LAS COMUNIDADES
VULNERABLES DEL DEPARTAMENTO.

DAMIANA PATRICIA LLANO RAMOS

Tesis presentada como requisito parcial para optar al título de:
Magíster en Gerencia de Empresas Sociales para la Innovación Social y el
Desarrollo Local

Asesor: PhD. MARIO ENRIQUE VARGAS SAENZ

UNIVERSIDAD EAFIT
SEDE LLANOGRANDE
MEDELLÍN
2014

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	11
1. LÍNEA BASE	13
1.1. CONTEXTUALIZACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE ANTIOQUIA.....	13
2.2 ENTORNO ECONÓMICO	18
2.3 ANÁLISIS TEJIDO EMPRESARIAL	38
2. MARCO TEÓRICO	45
3. DESCRIPCIÓN DEL MODELO PROPUESTO	50
3.1. OBJETIVOS GENERALES, ESPECÍFICOS Y ENFOQUE.....	54
4. MODELACIÓN	56
4.1. MICROCRÉDITOS	57
4.2. LA ESTRATEGIA	68
4.3. OPERACIÓN Y FUNCIONAMIENTO	69
4.3.1. Jurídico.....	72
4.3.2. Buen Gobierno	72
4.3.3. Administrativo.....	75
4.3.4. Financiero.....	77
4.3.5. Articulación.....	79
5. IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO	81
5.1. ETAPAS	81

5.2. RESULTADOS DE LA ETAPA DE IMPLEMENTACIÓN (PRUEBA PILOTO)83

 5.2.1. Colocación mensual83

 5.2.2. Actividad no financiera99

 5.2.3. Red de Apoyo empresarial para Antioquia100

 5.2.4. Microempresarios101

5.3. AJUSTES103

6. LECCIONES APRENDIDAS106

7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES108

BIBLIOGRAFÍA112

ANEXOS113

TABLA DE GRÁFICAS

Gráfica 1. Pirámide poblacional 1992 – 2012	14
Gráfica 2. Medición de NBI por subregión, año 2011.....	17
Gráfica 3. Porcentaje (%) de población pobre por NBI	17
Gráfica 4. Participación porcentual grandes ramas de actividad. 2001 a 2012 precios constantes base 2005	19
Gráfica 5. Principales productos del departamento	21
Gráfica 6. Sector pecuario del departamento	23
Gráfica 7. Empleo sector agropecuario en el departamento.....	24
Gráfica 8. Porcentaje de minas sin licencia ambiental.....	25
Gráfica 9. Estructura empresarial manufacturera de Antioquia según el grupo industrial. Año 2011.	29
Gráfica 10. Empleo sector industrial en el departamento de Antioquia, año 2011.	30
Gráfica 11. Estructura empresarial de Antioquia según subregiones.	40
Gráfica 12. Sectores productivos.....	41

Gráfica 13. Política Antioquia la mas educada	50
Gráfica 14. Modelo de intervención propuesto del Banco de las Oportunidades para Antioquia.....	53
Gráfica 15. Flujo de proceso de estudio, aprobación del crédito y gestión de cartera.....	64
Gráfica 16. Mapa departamento de Antioquia con la ubicación de los Centros Antioquia e	67
Gráfica 17. Estrategia del Banco de las Oportunidades para Antioquia.	68
Gráfica 18. Actores involucrados en la operación y funcionamiento Programa	70
Gráfica 19. Órganos de toma de decisión del Programa.	73
Gráfica 20. Organigrama	75
Gráfica 21. Punto de equilibrio financiero proyectado.....	79
Gráfica 22. Colocación mensual en millones de pesos y en número de créditos ..	83
Gráfica 23. Destino del crédito.....	85
Gráfica 24. Sector económico.....	85
Gráfico 25. Género	86

TABLA DE CUADROS

Cuadro 1. Población por género. Años 1992 y 2012.....	11
Cuadro 2. Antioquia, población por área cabecera y resto. Años 1992 y 2012...	13
Cuadro 3. Vocaciones productivas de la Subregión Urabá.....	25
Cuadro 4. Vocaciones productivas de la Subregión Oriente.....	26
Cuadro 5. Vocaciones productivas de la Subregión Suroeste.....	27
Cuadro 6. Vocaciones productivas de la Subregión Occidente.....	27
Cuadro 7. Vocaciones productivas de la Subregión Bajo Cauca.....	28
Cuadro 8. Vocaciones productivas de la Subregión Magdalena Medio.....	29
Cuadro 9. Vocaciones productivas de la Subregión Norte.....	30
Cuadro 10. Vocaciones productivas de la Subregión Nordeste.....	31
Cuadro 11. Evolución de los principales indicadores de coyuntura económica (2009 – 2012).....	33
Cuadro 12. Mortalidad de las empresas creadas entre 2000 – 2012.....	34
Cuadro 13. Supervivencia de empresas por su tamaño entre 2000 – 2012.....	35

Cuadro 14. Objetivos del proyecto.....	47
Cuadro 15. Ficha resumen.....	48
Cuadro 16. Resumen costos	50
Cuadro 17. Sedes en las subregiones	53
Cuadro 18. Etapas del proyecto.....	64
Cuadro 19. Características generales de la colocación.....	66
Cuadro 20. Colocación por ubicación.....	68
Cuadro 21. Colocación Bajo cauca.....	69
Cuadro 22. Colocación Norte.....	70
Cuadro 23. Colocación Occidente.....	71
Cuadro 24. Colocación Oriente.....	72
Cuadro 25. Colocación Magdalena Medio.....	74
Cuadro 26. Colocación Urabá.....	75
Cuadro 27. Colocación Suroeste.....	76

Cuadro 28. Colocación Nordeste.....78

RESUMEN

El Banco de las Oportunidades para Antioquia es un programa de acceso a fuentes de financiación y acompañamiento empresarial formal, a bajos costos y con garantías flexibles para personas naturales y jurídicas que se encuentran en condiciones de vulnerabilidad, que no han podido tener acceso a la banca tradicional o que cuentan con recursos informales y que desean crear negocios o que necesitan fortalecer sus unidades productivas existentes.

Teniendo en cuenta los enfoques del desarrollo y el modelo de microcrédito propuesto por el nobel Muhammad Yunus, la presente tesis documenta el modelo diseñado e implementado en el Departamento Banco de las Oportunidades para Antioquia.

El acceso a oportunidades por medio de éste Programa se convierte en un instrumento para el desarrollo económico y social de las comunidades vulnerables del departamento, pues no solo se tiene acceso a recursos de financiación sino que se enfoca en desarrollar competencias y habilidades empresariales de los emprendedores, por medio de alianzas público - privadas, que le permitan hacer sostenibles sus negocios en el tiempo para mejorar sus condiciones de vida y el acceso a otros bienes y servicios.

Palabras claves: BANCO DE LAS OPORTUNIDADES PARA ANTIOQUIA, DESARROLLO ECONÓMICO, DESARROLLO SOCIAL, LEGALIDAD, MICROCRÉDITO.

INTRODUCCIÓN

Antioquia es un departamento diverso no solo en vocaciones productivas sino en cultura, costumbres y acceso a oportunidades en cada una de sus subregiones. En el desarrollo económico y social de los territorios lastimosamente han estado presentes la desigualdad, la ilegalidad y la violencia.

El Plan de Desarrollo 2012 - 2016: Antioquia la más educada, plantea programas de emprendimiento y acompañamiento como una alternativa para atender dichas problemáticas, entre ellas el Programa Banco de las Oportunidades para Antioquia, un caso de éxito que arrojó excelentes resultados en el Municipio de Medellín.

El Banco de las Oportunidades para Antioquia como un instrumento para el desarrollo económico y social de las comunidades vulnerables del departamento plantea la intervención integral de los emprendedores y empresarios del departamento involucrando instituciones públicas y privadas por medio de un modelo eficiente e innovador.

La presente tesis presenta en su primer capítulo la situación actual del departamento desde el punto de vista demográfico y empresarial teniendo en cuenta las condiciones de pobreza y desigual del territorio.

Posteriormente, se hace un breve recuento sobre la evolución de las definiciones del desarrollo y el modelo del Grammen Bank que inspiró la creación del Banco de las Oportunidades.

Siguiendo la misma línea, se presenta la descripción del modelo propuesto y la

modelación del mismo haciendo un recuento de cómo lleva a cabo el proyecto en la práctica, se describen las etapas de implementación y se presentan los resultados de la primer fase, ajustes, testimonios y fotos de algunos emprendedores.

En el capítulo siguiente se plantean las lecciones aprendidas durante el periodo que lleva en funcionamiento el programa, las conclusiones y las recomendaciones a tener en cuenta para su consolidación como programa departamental.

Finalmente, el lector encontrará como anexos los documentos que formalizan y soportan jurídicamente la operación y funcionamiento del modelo documentado en la presente tesis, El Banco de las Oportunidades para Antioquia.

1. LÍNEA BASE

Este capítulo contiene una contextualización de la situación poblacional del departamento, así como aspectos del entorno económico y un breve análisis del tejido empresarial.

1.1. CONTEXTUALIZACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE ANTIOQUIA

▪ Población y aspectos demográficos

Según el Departamento Administrativo Nacional de Estadística – DANE (2013) , la proyección de la población para este departamento en el 2012 fue de 6'221.817 habitantes, que corresponden al 13,3% al total nacional.

En cuanto a las etnias a las que pertenece la población, el 88,9% corresponde blanca y mestizos, el 10,6% afrocolombianos y el 0,5% indígenas.

Cuadro 1. Antioquia. Población por género. Años 1992 y 2012

Indicador	Año	Total	Hombres	Mujeres
Población 1992	1992	4.655.495	2.302.473	2.353.022
Participación % al total 1992		13,1	13,1	13,1
Participación % por genero		100,0	48,9	51,1
Población 2012	2012	6.221.817	3.039.672	3.182.145
Participación % al total 2012		17,5	17,3	17,7
Participación % por genero		100,0	48,9	51,1
Tasa de crecimiento 20 años (%)		33,6	32,0	35,2

Fuente: DANE – Proyecciones de población 1985 – 2020

Cálculos: Ministerio de Trabajo – FUPAD

Se puede observar en el cuadro anterior que el crecimiento poblacional en Antioquia en los últimos 20 años ha sido del 33,6%, superior al total nacional que corresponde al 31,1% lo que puede estar relacionado por la movilidad involuntaria

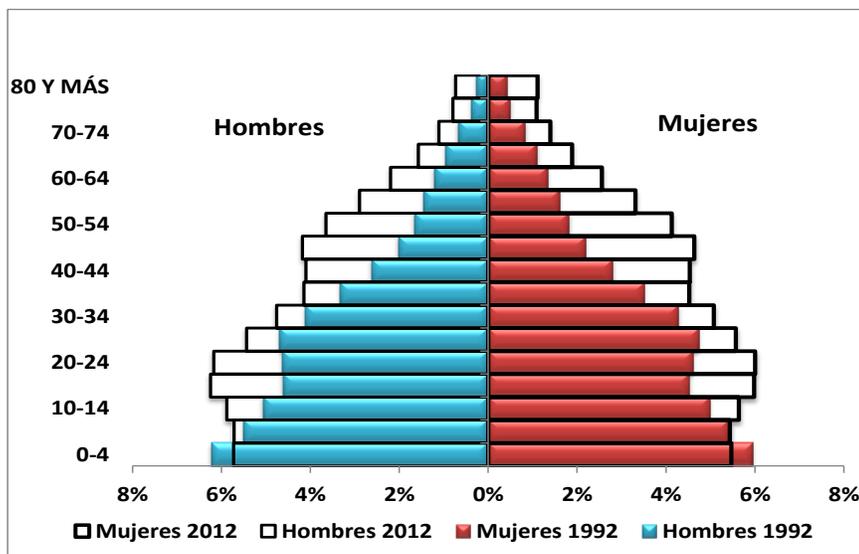
que se ha presentado en el departamento a causa del conflicto armado, la búsqueda de mejores oportunidades en las centralidades urbanas, y de otra parte, la llegada de población extranjera en busca de nuevas experiencias como intercambios estudiantiles y oportunidades de negocio.

De otro lado, la distribución por género en el departamento para el año 2012, no presenta una brecha muy alta, con cifras de 3'039.672 hombres y 3'182.145 mujeres, que corresponden al 48,9% y 51,1% respectivamente del total de la población

▪ **Pirámide poblacional**

La distribución de la población del departamento según sexo y edad es lo que se denomina estructura poblacional. El estudio de este tipo de representaciones adquiere relevancia para análisis del comportamiento de los distintos eventos demográficos. En una pirámide poblacional los grupos de edad están representados por cada uno de sus peldaños y estos se superponen en orden ascendente.

Gráfica 1. Pirámide poblacional 1992 – 2012



Fuente: DANE – Proyecciones de población con base al censo 2005

En la pirámide poblacional para los años 1992 y 2012, muestra claramente un cambio de estructura por grupos de edades así por ejemplo, para el año 1992 la mayor participación la tenía la población de 0 a 4 años seguido por los de 5 a 9 años; mientras que en el año 2012 la población se está centrando entre los años de 15 a 24, generando así un crecimiento en la fuerza de trabajo del departamento y una disminución de niños.

Según el Plan de Desarrollo Departamental 2012 – 2015: Antioquia la más educada, el crecimiento para el departamento en los últimos años pudo ser causado por las migraciones a causa de los desplazamientos de población, las oportunidades económicas de empleo y los procesos de población ligados a la urbanización de algunas regiones.

La estructura también muestra que la tendencia de crecimiento es equitativa tanto para mujeres como para hombres.

- **Población urbana y rural**

La población por área en el año 2012 se distribuye en población de cabecera con una participación del 77,7% y el resto con un 22,3%; en el cuadro 2 se observa el crecimiento significativo en los últimos 20 años de la población en cabecera de 48,5% y un crecimiento muy bajo de 0.9% de la población del resto (rural), pero que en participaciones al total nacional en los años 1992 y 2012 se mantiene, eso significa que los crecimientos en cabecera y resto nacional tienen un comportamiento similar.

Cuadro 2. Antioquia, población por área cabecera y resto. Años 1992 y 2012

Indicador	Año	Total	Cabecera	Resto
Población	1992	4.655.495	3.255.339	1.400.156
Participación % por área		100,0	69,9	30,1

Participación % al total Nacional		13,1	13,3	12,6
Población	2012	6.221.817	4.834.074	1.387.743
Participación % por área		100,0	77,7	22,3
Participación % al total Nacional		13,4	13,7	12,4
Tasa de crecimiento 20 años		33,6	48,5	(0,9)

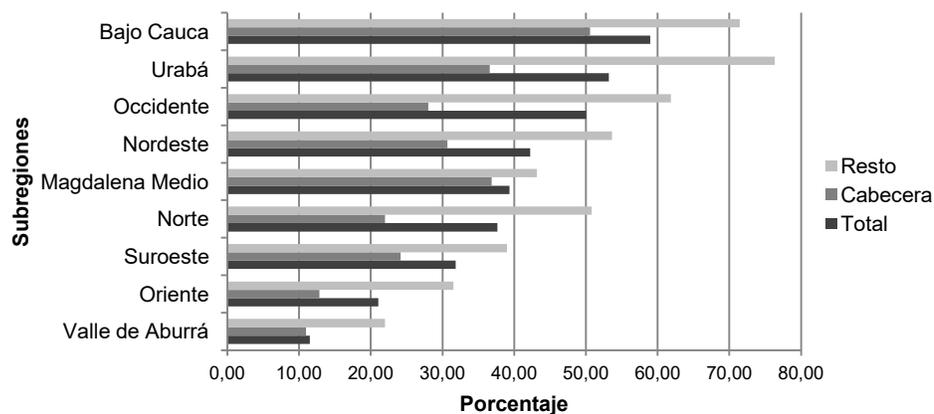
Fuente: DANE – Proyecciones de población 1985 – 2020. Cálculos: Ministerio de Trabajo – FUPAD

▪ Necesidades Básicas Insatisfechas (NBI)

El Índice de Necesidades Básicas Insatisfechas (NBI) clasifica a una persona u hogar en situación de pobreza cuando carece de acceso a la vivienda, a servicios sanitarios, a educación o capacidad económica, o si presenta hacinamiento crítico.

Según el DANE, el total de personas con Necesidades Básicas Insatisfechas del departamento es de 23,0%, menor en 4,8 puntos porcentuales al total nacional, siendo este indicador 27,8%. Del total del porcentaje de NBI del departamento el 15,9% corresponde a población ubicada en la cabecera, mientras que el 47,5% a la que está ubicada en el resto del departamento.

Gráfica 2. Medición de NBI por subregión, año 2011

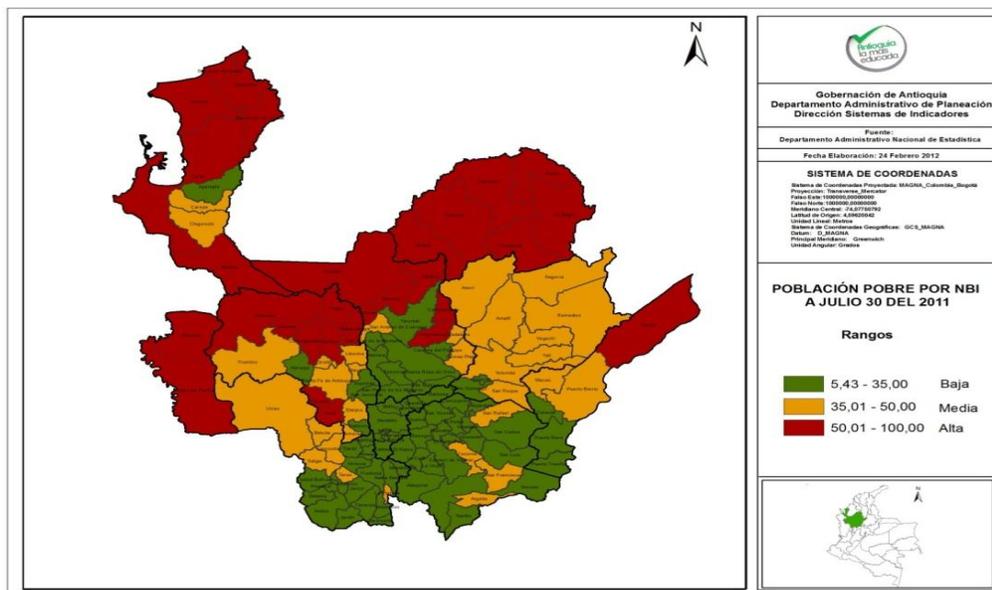


Fuente: plan de desarrollo departamental 2012 – 2015, Antioquia la más educada.

La gráfica muestra como la pobreza medida por el NBI evidencia las desigualdades entre las subregiones y el área urbana y rural, observándose una mayor vulnerabilidad de la población rural. Las subregiones más pobres son Bajo Cauca y Urabá, siendo esta última la más afectada. Valle de Aburrá, Oriente y Suroeste son los territorios que presentan menor nivel de pobreza.

Si se toman como criterio rangos de clasificación de los diversos grados de pobreza (donde se considera que menor a 33% es bajo; de 33,1% a 40% es medio; de 40,1% a 60% es medio alto; de 60,1% a 80% es alto y mayor o igual a 80% es muy alta) se obtiene que el 43,2% de los municipios del Antioquia presentan un grado bajo de pobreza, el 19,2% un grado medio mientras que el 37,6 muestra entre medio alto y un grado muy alto¹, tal como se observa en la siguiente gráfica.

Gráfica 3. Porcentaje (%) de población pobre por NBI



Fuente: Gobernación de Antioquia, Departamento Administrativo de Planeación, Dirección sistemas de indicadores.

¹ Departamento Administrativo de Planeación, Gobernación de Antioquia, Julio 30 de 2011.

- **Pobreza multidimensional**

El Índice de Pobreza Multidimensional (IPM), es un indicador que refleja el grado de privación de las personas en un conjunto de dimensiones. La medida permite determinar la naturaleza de la privación (de acuerdo con las dimensiones seleccionadas) y la intensidad de la misma. El IPM es la combinación del porcentaje de personas consideradas pobres, y de la proporción de dimensiones en las cuales los hogares son, en promedio, pobres.

Según el DANE en los cálculos de la encuesta calidad de vida 2011, el índice de pobreza multidimensional en Antioquia alcanzó una incidencia de 25,7%, 3,7 puntos porcentuales por debajo de la medición nacional que se ubicó en el 29,4%. Esto quiere decir que de acuerdo con esta medida el 25,7% de la población del departamento (1.599.010 habitantes) está en condición de pobreza multidimensional al contar con privaciones en al menos 5 de las variables seleccionadas.

2.2 ENTORNO ECONÓMICO

- **Producto Interno Bruto**

Durante la última década, Antioquia se ha destacado como uno de los cinco departamentos de mayor contribución al crecimiento del Producto Interno Bruto del país, conservando una dinámica que está por encima del promedio nacional. Mientras para el año 2012 la tasa real de crecimiento de Antioquia fue de 4,3% para el país fue de 4,0%. Su participación y su dinámica le permitieron mantener una contribución importante al crecimiento del PIB.

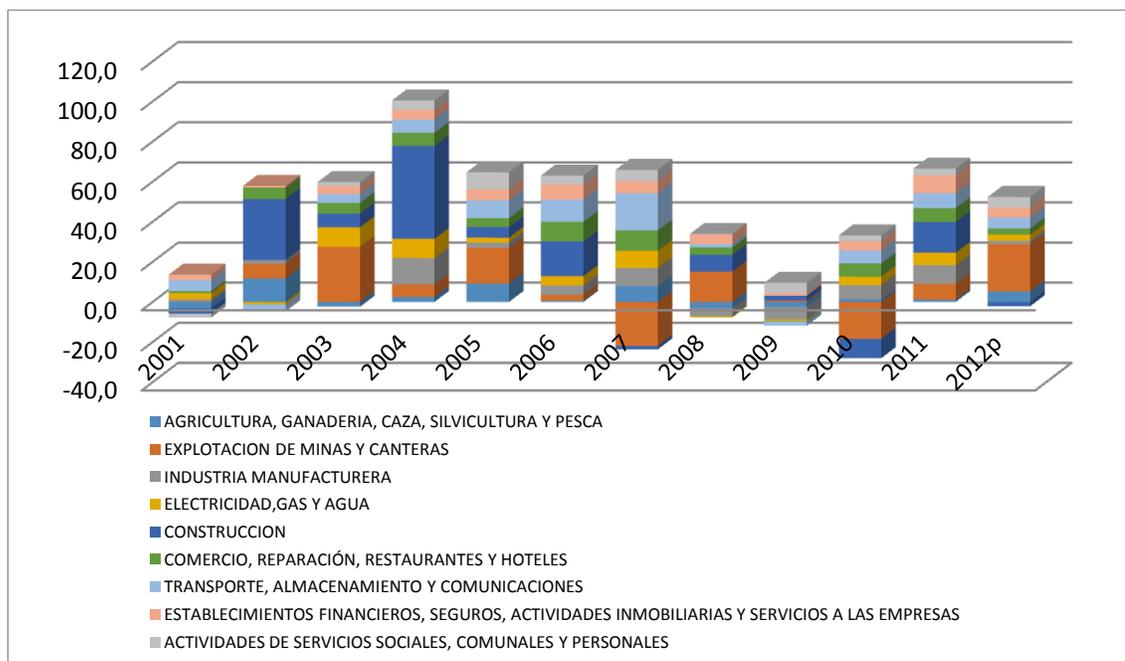
- **Distribución dinámica sectorial del PIB departamental**

Al analizar la participación porcentual del Valor Agregado del departamento por grandes ramas de actividad en el año 2012 a precios constantes, se observan los siguientes resultados para Antioquia de los datos nacionales: 5,0%

establecimientos financieros, seguros, actividades inmobiliarias y servicios a las empresas, 1,7% industrias manufactureras, 3,1% comercio, reparación, restaurantes y hoteles, 3,1% Administración pública, educación, salud y recreación, -2,1% construcción, 5,5% transporte, almacenamiento y comunicaciones, 5,3% agropecuario, 3,1% suministro de electricidad, gas y agua, y 23,5% en explotación de minas y canteras.

En la gráfica siguiente, se observa que durante el periodo 2012 aumenta la participación del departamento en explotación de minas y canteras pasando 7,9% en 2011 a 23,5% para 2012, de igual manera se evidencia una relativa estabilidad para los establecimientos financieros, variaciones en la participación de actividades como la construcción y una marcada disminución de la industria manufacturera departamental.

Gráfica 4. Participación porcentual grandes ramas de actividad. 2001 a 2012 precios constantes base 2005



Fuente: DANE, cálculos propios.

- **Principales sectores económicos**

El Plan de Desarrollo Departamental 2012 – 2015: Antioquia la más educada, retomando los procesos de planificación que se han adelantado en los últimos años, como son: el Plan Estratégico de Antioquia y los planes estratégicos subregionales, los Lineamientos de Ordenación Territorial para Antioquia – LOTA, y el Plan Regional de Competitividad; así como los resultados de los Encuentros Subregionales con el Gobernador y los Consejos Consultivos realizados por el Consejo Departamental de Planeación, plantea un enfoque de desarrollo a partir de la potencialidad de las regiones.

En este sentido, Antioquia continúa trabajando intensamente en los sectores económicos definidos como estratégicos para la región desde el año 2007, los cuales son: agropecuario (ganadería vacuna, banano, café, plátano, frutas, flores, arroz, caña panelera, maíz), minería, manufactura (confección y alimentos procesados), comercio y servicios (software y telecomunicaciones distribución de energía, servicios especializados de salud, servicios financieros y turismo médico, de negocios y eventos).²

Algunos de estos sectores, representados en su mayoría por actividades de la industria y manufactura, se han desarrollado como clúster estratégicos buscando incentivar por medio de su fortalecimiento y desarrollo el crecimiento económico y la generación de empleo de calidad. Esta iniciativa ha sido abanderada por la Alcaldía de Medellín y la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia. En la actualidad se cuenta con cinco clúster estratégicos: i. Energía eléctrica, ii. Textil/Confección, Diseño y Moda, iii. Construcción, iv. Turismo de Negocios Ferias y Convenciones y v. Servicios de Medicina y Odontología.

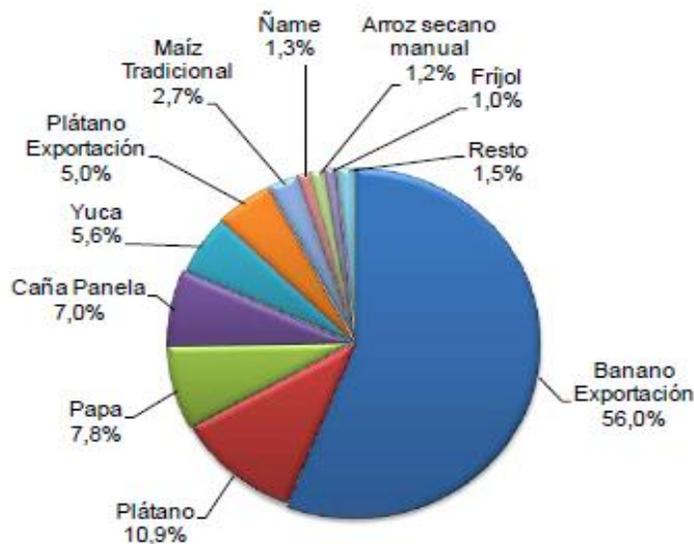
² Razones para invertir en Medellín, Proexport 2007; y Ocho sectores estratégicos en Antioquia, Proantioquia 2008.

Desde la administración gubernamental la apuesta está enfocada al fortalecimiento de las actividades concentradas en el sector primario con el fomento de la agricultura como fuente de empleo en las zonas más vulnerables del departamento, con la producción para mercados locales e internacionales, la minera legal, formal y responsable con productos de valor agregado; y del sector de servicios con el fortalecimiento del turismo como sector de oportunidades que jalona el desarrollo de actividades económicas conexas en el territorio.

Sector agropecuario

El sector agropecuario es quizás el eje fundamental del proceso de desarrollo de aquellas regiones más rezagadas del departamento. En este sentido, la actividad agropecuaria se constituye como una de las principales opciones para la generación de empleo.

Gráfica 5. Principales productos del departamento



Fuente: Ministerio de Agricultura. Anuario Estadístico 2010

La actividad agrícola del departamento está concentrada en 3 productos que ocupan los siguientes lugares en el total nacional:

- Banano de exportación: 1er puesto.
- Plátano de exportación: 1er puesto.
- Papa: 4º puesto.

En otros productos, se destaca como:

- El 1er. productor de café.
- El 2º productor de frijol.
- El 2º productor de maíz tradicional
- El 1er. productor de arroz seco manual

El potencial entonces para el sector agrícola en el departamento se basa en consolidar una economía campesina eficiente que permita el abastecimiento local y nacional, promoviendo la integración de las cadenas productivas con otras regiones del país.

De esta manera, el Plan de desarrollo departamental en vigencia, reconoce la importancia de fortalecer las cadenas productivas de banano, frijol, café, plátano, caña panelera y maíz tradicional, generando valor agregado para los mercados internos y de exportación.

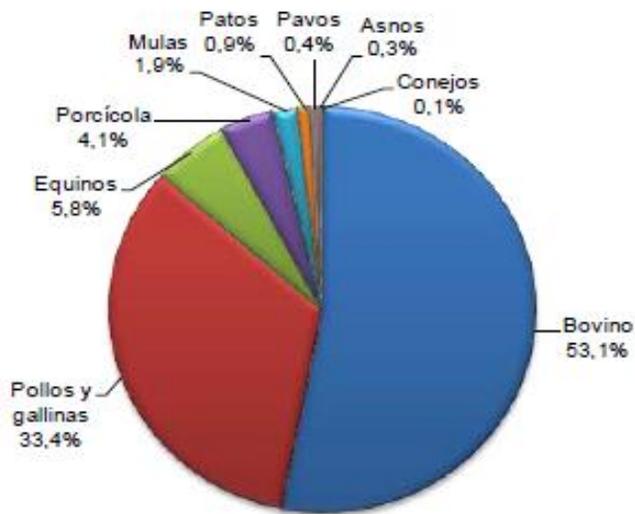
De otra parte, la actividad pecuaria del departamento se concentra en 2 productos, que ocupan los siguientes lugares en el total nacional:

- Bovino en el 3er puesto.
- Pollos y gallinas 3er puesto.

En otros, se destaca como:

- El 1er. productor de porcinos.

Gráfica 6. Sector pecuario del departamento



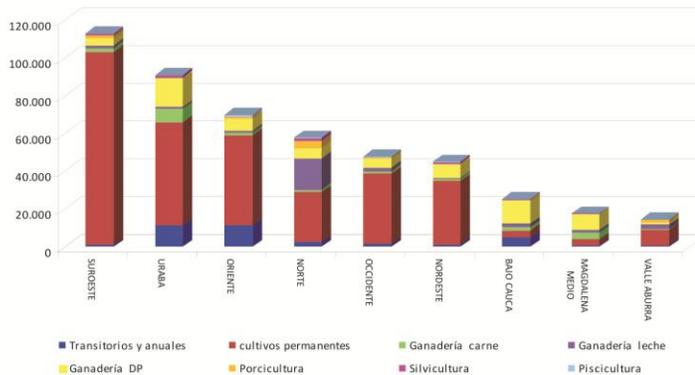
Fuente: Ministerio de Agricultura. Anuario Estadístico 2010

Antioquia ocupa el lugar número uno como productor de leche a nivel nacional con una participación de 18,5%, seguido de Cundinamarca con un 16,3% y Boyacá con un 11,7%; abasteciendo en su gran mayoría el consumo interno y el destinado a la industria nacional.

En el departamento existe potencial productivo para el crecimiento del sector pues se cuenta con un inventario bovino equivalente a 2.713.850 cabezas (ENA año 2010); el subsector agrícola cuenta con un área cosechada 267.045 hectáreas.

Actualmente existe una presencia institucional de gremios productivos y productores agropecuarios, que promueven casos sectoriales en busca del desarrollo y fortalecimiento del sector, generando valor agregado, incremento de la productividad, mejores calidades y ampliando los canales de comercialización actuales.

Gráfica 7. Empleo sector agropecuario en el departamento.



Tomado del plan de desarrollo departamental 2012-2015: Antioquia la más educada.

De acuerdo a la gráfica anterior la mayor cantidad de empleo en el sector agrícola está dada por los cultivos permanentes representados en materia exportadora de: banano, café y flores, y en materia de producción y consumo interno de: plátano, caña panelera y hortalizas.; y le sigue la ganadería con una presencia relativa en todas las subregiones del departamento.

Sector minero

El Departamento ha sido tradicionalmente una zona de actividad minera con gran potencial pues los recursos se presentan en condiciones geológicas propicias para la exploración y producción de diversos minerales. Este sector aporta cerca del 2% del PIB de Antioquia, que es una proporción cercana a la participación del total de la minería en el PIB nacional.

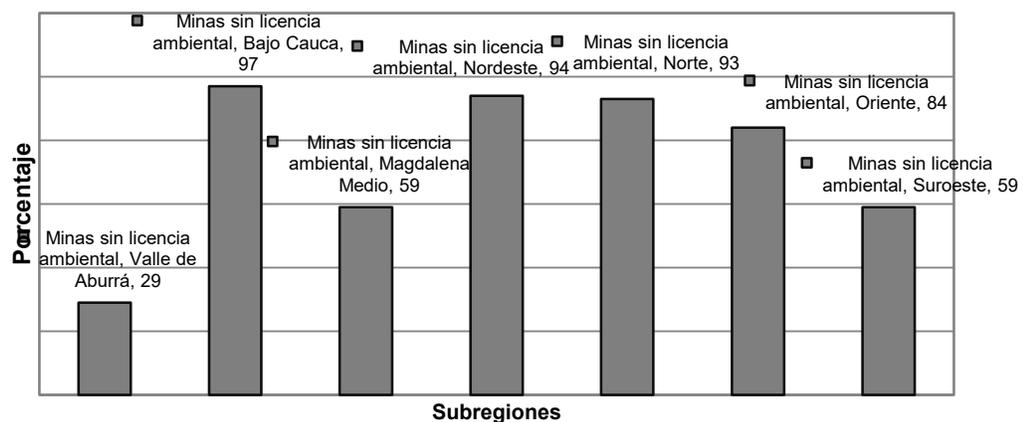
En Antioquia es posible encontrar minas de carbón, plata y platino y oro. Estas últimas tienen el mayor nivel de explotación en el departamento, con un volumen superior al 80% al año (28.383 kilogramos), generando para 2010 más de 33.220 millones de pesos en regalías para todo el departamento. (Simco – Sistema de información minero colombiano. 2010).

Según la Secretaria de Minas de la Gobernación de Antioquia, la minería independiente y artesanal sigue siendo una forma de explotación que predomina en el Departamento, percibida como una actividad negativa debido a los accidentes, a la evasión en el pago de regalías, al bajo desarrollo del sector y a la contaminación ambiental que genera. Actualmente existe un alto porcentaje de minas que no tienen licencia ambiental.

La minería informal e ilegal genera impactos negativos como los siguientes:

- Un alto porcentaje de exploración y explotación de minas mediante la aplicación de tecnologías no apropiadas, generando deterioros en el medio ambiente.
- Alto porcentaje de zonas degradadas por la actividad minera sin existir intervenciones de choque para la recuperación inmediata de las mismas.
- Débil articulación institucional para el manejo del componente ambiental en los territorios.

Gráfica 8. Porcentaje de minas sin licencia ambiental



Fuente: Secretaría de Minas de Antioquia, 2010

La minería en Antioquia también es una actividad económica de importancia estratégica pero de altísima complejidad por las problemáticas asociadas a las explotaciones ilegales, informales, al desplazamiento forzado, a la degradación de los suelos, a la contaminación del recurso hídrico, entre muchos otros temas. Desde el punto de vista minero, se observa lo siguiente:

- Un departamento con un 96% del área total, entre titulada y solicitada con problemáticas comunes y recurrentes en las subregiones con mayor vocación minera.
- Un departamento con un alto grado de inequidad social, asociado a las zonas de mayor riqueza minera.
- Una evidente debilidad Institucional, consecuente con la situación del sector en el país. Deficiente sistema de información nacional minero, código minero con sentencia de inconstitucionalidad condicionada, minería permeada por grupos armados al margen de la ley, alto grado de informalidad en el ejercicio de la actividad y un desarrollo minero desordenado y desarticulado en el territorio, con altos índices de accidentalidad, contaminación y desigualdad social.”³

En este sentido, las apuestas por parte de la gobernación de Antioquia están enfocados desarrollar programas que permitan el fomento de una minería responsable, la legalización y formalización de la explotación minera, la tecnificación de procesos que permitan la sostenibilidad ambiental y social del territorio, entre ellos se tiene un programa integral que le apunta de manera efectiva a la erradicación del mercurio y del cianuro en la producción y explotación del oro en el departamento; y la mitigación de los impactos negativos por el uso indebido del suelo.

³ Plan de desarrollo departamental 2012 – 2015: Antioquia la más educada.

Turismo

En materia turística existen factores que permiten que un territorio se considere competitivo; en principio, estos se encuentran ligados a la adecuación de la oferta de productos y servicios para satisfacer la demanda y al mejoramiento del acceso a los mercados y las acciones de promoción. El Foro Económico Mundial detalla los indicadores que se consideran imprescindibles para medir la competitividad turística de los países y su posición a escala mundial, los cuales se resumen en tres grandes temas: marco regulador, entorno comercial e infraestructuras y recursos humanos, culturales y naturales.

El gobierno nacional realizó el estudio La “Evaluación de la competitividad del sector de viajes y turismo en Colombia” donde el país obtuvo para el período 2009-2010 el puesto 72 entre 133 países. Para el período 2010-2011, el resultado obtenido fue similar, ocupando el puesto 77 entre 139. En el año 2010, las principales cifras ligadas al desempeño del sector turístico, muestran el inmenso reto que tiene el Departamento en este sector. Para este año, la actividad turística en Antioquia participó con el 2.6% del PIB regional (Fuente: DANE- cuentas departamentales 2010), el sector hotelero creció tan sólo un 0,5% en ocupación hotelera (Fuente: Situr 2011) y la cantidad de extranjeros que ingresaron al país y que informaron Antioquia como su destino principal en 2011 refleja un 6% menos con relación a lo alcanzado en el año 2010 según lo reportó Proexport. Antioquia tiene el reto de fortalecer las estrategias que le permitan avanzar en la inserción del turismo como apuesta de desarrollo social y económico en el mediano plazo.

En este sentido, el plan de desarrollo departamental en vigencia le apuesta al turismo como motor de desarrollo económico y social para el departamento. Propone promover el potencial de biodiversidad y cultura de Antioquia, siempre con criterios de sostenibilidad; teniendo como objetivos: i. Fomentar los productos turísticos identificados en etapa de crecimiento para que avancen a etapas de aceleración y por ende de promoción; en especial: ecoturismo, agroturismo,

turismo de aventura y turismo cultural; y ii. Fortalecer e implementar la planificación estratégica de los destinos turísticos en el Departamento y se adoptará un modelo de turismo organizado y sostenible, con la participación del sector público y privado.

El programa Fortalecimiento de la competitividad para el turismo inscrito en el plan de desarrollo departamental 2012 – 2015, contempla los siguientes proyectos:

- Gestión para la competitividad turística: Desarrollar estrategias para el fortalecimiento del sector turístico de la región.
- Formación y pertinencia educativa para la calidad y la competitividad turística: Diseñar un plan integral de formación turística construido con el SENA, el Clúster de Turismo de Negocios, Ferias y Convenciones de Medellín, los gremios y las instituciones de educación superior con programas turísticos que tienen pertinencia en las regiones.
- Promoción nacional e internacional de los productos turísticos de valor agregado de Antioquia: Promocionar los productos turísticos de Antioquia.

Industria manufacturera

Durante décadas Medellín como capital de Antioquia se consideró como la ciudad industrializada, absorbiendo junto con el área metropolitana el 75% de la población ocupada y su apuesta estuvo enfocada al sector manufacturero pues según ONUDI⁴, es uno de los motores principales para el crecimiento económico, debido a que favorece el paso de actividades simples, basadas en recursos naturales y de escaso valor agregado, a actividades más productivas que generan más rentas y que están más ligadas al desarrollo tecnológico y la innovación, posibilitando un crecimiento más rápido en las capacidades de mayor calidad.

En la actualidad aunque la economía está migrando al desarrollo de servicios enfocándose a una ciudad de conocimiento, este sector representa un alto porcentaje en el volumen de empleos generados en la región. Las empresas de la

⁴ ONUDI, 2007— (Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial)

industria manufacturera representan 12% de la base empresarial de Antioquia y 23% de sus activos.

Gráfica 9. Estructura empresarial manufacturera de Antioquia según el grupo industrial. Año 2011.



Fuente: Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia.

La mayor participación en la producción manufacturera está en la actividad de confecciones con un 25,7% de la participación, seguido del grupo de alimentos, bebidas y tabaco con el 17,4% y las imprentas y editoriales con el 8,8%. La actividad manufacturera con menos participación es la elaboración de productos metálicos con valor agregado con un 1,7%.

Gráfica 10. Empleo sector industrial en el departamento de Antioquia, año 2011.



Fuente: DANE, Encuesta Manufacturera 2011

El 29% de la población que se encuentra ocupada en el sector de industria manufacturera se dedica a la elaboración de productos alimenticios y bebidas, seguido de quienes fabrican sustancias y productos químicos y productos minerales no metálicos con el 12% y 11% respectivamente.

▪ **Vocación productiva de las Subregiones del Departamento**

Teniendo en cuenta el análisis de las cifras del registro mercantil de la Cámara de Comercio de cada región, la información del Anuario Estadístico de la Gobernación de Antioquia, los inventarios de producción agropecuaria de la Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural de Antioquia, así como del Censo de población del DANE de 2005, el Plan Regional de Competitividad 2011 presenta en su análisis competitivo las vocaciones de cada una de las subregiones del departamento de Antioquia y algunos proyectos indicativos que responden a las necesidades y visión de desarrollo de cada territorio que se citan a continuación.

Subregión Urabá

Las vocaciones productivas de la Subregión de Urabá se concentran en el desarrollo de actividades asociadas a su riqueza agrícola (banano, plátano, arroz, maíz y cacao); de turismo (ecológico); logísticas y portuarias; actividades de producción pecuaria (bovino de carne y doble propósito), y actividades industriales y agroindustriales que aprovechen las ventajas del puerto de Urabá.

Cuadro 3. Vocaciones productivas de la Subregión Urabá.

AGRICULTURA	
• Banano	• Plátano
• Arroz tradicional	• Maíz
• Cacao	
INDUSTRIA	
• Agroindustria	• Industrias que aprovechen las ventajas del puerto de Urabá (ej. Industrias pesadas)
PECUARIA Y PISCÍCOLA	
• Bovino de carne y doble propósito	• Piscicultura
SERVICIOS Y TURISMO	
• Logística y servicios portuarios	
• Ecoturismo y acuaturismo	

Fuente: ECU (2011), con base en cifras del Registro Mercantil, y de las Secretarías de Planeación y Agricultura de la Gobernación de Antioquia.

Subregión Oriente

La vocación productiva de la Subregión de Oriente se concentra, principalmente, en el desarrollo de actividades asociadas a los sectores industriales (agroindustria y manufactura); de turismo (ecoturismo, cultural, histórico y agroturismo); cultivos

dentro de los que se destacan la café, caña fríjol y frutales; ganadería (bovina y caprina); piscicultura y avicultura; además de generación de energía.

Cuadro 4. Vocaciones productivas de la Subregión Oriente.

INDUSTRIA	
<ul style="list-style-type: none"> • Agroindustria (flores) • Manufactura encadenada con la <i>estrategia cluster</i> 	
AGRÍCOLA Y FORESTAL	
<ul style="list-style-type: none"> • Café • Plátano • Fríjol voluble • Explotación forestal controlada 	<ul style="list-style-type: none"> • Caña • Aguacate • Frutales (mora, guayaba)
PECUARIA	
<ul style="list-style-type: none"> • Producción de leche • Piscicultura 	<ul style="list-style-type: none"> • Capricultura y cunicultura • Avicultura de postura
TURISMO Y SERVICIOS	
<ul style="list-style-type: none"> • Turismo histórico, ecoturismo, agroturismo • Turismo de salud • Generación de energía 	

Fuente: ECU (2011), con base en cifras del Registro Mercantil, y de las Secretarías de Planeación y Agricultura de la Gobernación de Antioquia.

Subregión Suroeste

Las vocaciones productivas de la Subregión del Suroeste se concentran en el desarrollo de actividades asociadas a su riqueza agrícola (cana y frijol); de turismo (ecológico); actividades mineras, en particular la extracción de carbón, y actividades apícolas.

Cuadro 5. Vocaciones productivas de la Subregión Suroeste.

AGRICULTURA	
• Caña	• Frijol Voluble
• Café	• Plátano en asocio
MINERÍA	
• Extracción de carbón	
PECUARIA Y PISCÍCOLA	
• Apicultura	
SERVICIOS Y TURISMO	
• Ecoturismo	
• Turismo cafetero	

Fuente: ECU (2011), con base en cifras del Registro Mercantil, y de las Secretarías de Planeación y Agricultura de la Gobernación de Antioquia.

Subregión Occidente

La vocación productiva de la Subregión de Occidente se concentra, principalmente, en el desarrollo de actividades asociadas a los sectores de turismo (ecoturismo, cultural, histórico y de aventura), cultivos dentro de los que se destacan el café, la caña panelera y los frutales, ganadería bovina doble propósito, además del sector de construcción (habitacional, de segunda vivienda).

Cuadro 6. Vocaciones productivas de la Subregión Occidente.

INDUSTRIA, CONSTRUCCIÓN Y SERVICIOS	
<ul style="list-style-type: none"> • Turismo de descanso y recreativo (ecoturismo, cultural, histórico y de aventura) • Construcción de edificaciones (asociada a la segunda vivienda) • Hoteles y restaurantes 	
AGRÍCOLA	
<ul style="list-style-type: none"> • Café • Plátano • Cebolla junca • Maíz • Fríjol 	<ul style="list-style-type: none"> • Caña • Murrapo • Frutales (maracuyá, naranja, mango) • Tomate chonto
MINERÍA	
<ul style="list-style-type: none"> • Metales preciosos (oro y plata) 	<ul style="list-style-type: none"> • Manganeso
PECUARIO	
<ul style="list-style-type: none"> • Ganadería Bovina (doble propósito) • Porcino 	

Fuente: ECU (2011), con base en cifras del Registro Mercantil, y de las Secretarías de Planeación y Agricultura de la Gobernación de Antioquia.

Subregión Bajo Cauca

La vocación productiva de la Subregión del Bajo Cauca se concentra, en primera instancia, en el desarrollo de actividades asociadas a la minería, que tradicionalmente han sido relevantes en la zona (oro y plata). Así mismo, existe un potencial importante en el sector agrícola, en el que se destacan cultivos como la yuca, el arroz, el cacao y el café. También se identifica un espacio importante para la actividad ganadería (bovina) y para el turismo ecológico.

Cuadro 7. Vocaciones productivas de la Subregión Bajo Cauca

MINERÍA	
<ul style="list-style-type: none">• Oro• Plata	
AGRÍCOLA	
<ul style="list-style-type: none">• Yuca• Cacao• Plátano	<ul style="list-style-type: none">• Arroz• Caucho
PECUARIA	
<ul style="list-style-type: none">• Producción de leche	<ul style="list-style-type: none">• Bovino doble propósito
TURISMO	
<ul style="list-style-type: none">• Ecoturismo y turismo de pesca	

Fuente: ECU (2011), con base en cifras del Registro Mercantil, y de las Secretarías de Planeación y Agricultura de la Gobernación de Antioquia.

Subregión Magdalena Medio

Las vocaciones productivas de la Subregión del Magdalena se concentran en el desarrollo de actividades asociadas a su riqueza mineral (caliza, oro y plata); de turismo (ecoturismo y agroturismo); logísticas, y en menor medida en actividades de producción agropecuaria (cacao, frutales y ganadería).

Cuadro 8. Vocaciones productivas de la Subregión Magdalena Medio

MINERÍA	
<ul style="list-style-type: none">• Caliza, oro y plata• Producción cementera	
AGRÍCOLA	
<ul style="list-style-type: none">• Cacao	<ul style="list-style-type: none">• Frutas (limón y guanábana)
PECUARIA	
<ul style="list-style-type: none">• Ganado bovino de carne	<ul style="list-style-type: none">• Ganado bovino doble propósito
TURISMO Y SERVICIOS	
<ul style="list-style-type: none">• Ecoturismo y agroturismo• Logística	

Fuente: ECU (2011), con base en cifras del Registro Mercantil, y de las Secretarías de Planeación y Agricultura de la Gobernación de Antioquia.

Subregión norte

La vocación productiva de la Subregión Norte se concentra, en primera instancia en el desarrollo agrícola, en el que se destacan cultivos como la caña, la papa y el tomate de árbol. A su vez, se debe destacar la vocación de Norte en términos de generación de energía, así como de turismo ecológico. En el sector pecuario, se observa una marcada vocación en la producción de leche y el ganado porcino, y en minería, se destaca la extracción de asbesto y talco.

Cuadro 9. Vocaciones productivas de la Subregión Norte

MINERÍA
<ul style="list-style-type: none">• Asbesto• Talco
AGRÍCOLA
<ul style="list-style-type: none">• Caña• Tomate de Árbol• Papa
PECUARIA
<ul style="list-style-type: none">• Producción de leche• Ganado porcino
INDUSTRIA
<ul style="list-style-type: none">• Industria láctea
SERVICIOS Y TURISMO
<ul style="list-style-type: none">• Generación de energía• Ecoturismo

Fuente: ECU (2011), con base en cifras del Registro Mercantil, y de las Secretarías de Planeación y Agricultura de la Gobernación de Antioquia.

Subregión Nordeste

La vocación productiva de la Subregión Nordeste se concentra, en primera instancia en el desarrollo agrícola, en el que se destacan cultivos como la caña, el cacao, el café y el frijol. A su vez, se debe destacar la vocación de Nordeste en términos de generación de minerales (oro y plata), así como de turismo ecológico. En el sector pecuario, se observa una interesante vocación asociada a la cría de equinos.

Cuadro 10. Vocaciones productivas de la Subregión Nordeste

MINERÍA	
<ul style="list-style-type: none">• Oro• Plata	
AGRÍCOLA	
<ul style="list-style-type: none">• Caña• Café	<ul style="list-style-type: none">• Cacao• Fríjol Arbustivo
PECUARIA	
<ul style="list-style-type: none">• Equinos	
SERVICIOS	
<ul style="list-style-type: none">• Ecoturismo	

Fuente: ECU (2011), con base en cifras del Registro Mercantil, y de las Secretarías de Planeación y Agricultura de la Gobernación de Antioquia.

Sin embargo, a estas prioridades habría que agregar la apuesta en sectores emergentes basados en tecnologías de la información y las telecomunicaciones (Health, aplicaciones para redes inteligentes, plataformas tecnológicas para animación y contenidos, entre otros), que está presente en el plan de competitividad formulado por Ruta N y en la labor de otros sectores en el departamento.

2.3 ANÁLISIS TEJIDO EMPRESARIAL

Se realiza un análisis del tejido empresarial del departamento con el fin de identificar los clientes potenciales del Banco de las Oportunidades para Antioquia.

- **Tejido empresarial**

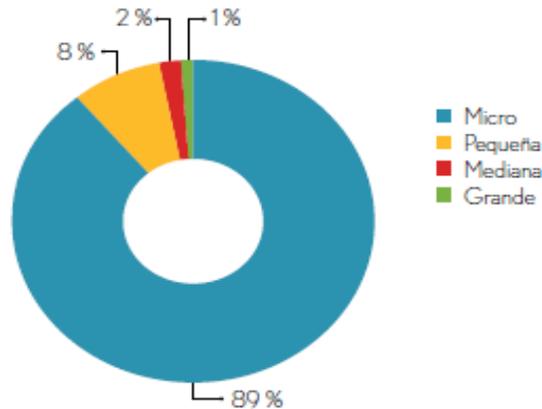
Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia en 2012, “se reportaban 90.320 empresas renovadas y matriculadas, entre personas naturales y jurídicas, cuyo mayor porcentaje correspondía a microempresas (89 %) y estaba concentrado en los sectores de comercio (41,51%), seguido de manufactura (13,28%), actividades inmobiliarias (12,90%) y de hoteles y restaurantes (9,89%); cuatro sectores que sumados equivalen a 78,28% de la base empresarial”⁵

- **Tamaño empresarial**

De las unidades productivas de Antioquia, (89%) son microempresas, seguidas por pequeña (8%), mediana (2%) y gran empresa (1%). Las pequeñas y medianas empresas revisten gran importancia por el aporte que hacen tanto a la economía como a la generación de empleos, sin embargo, no lo es en cuanto a las microempresas ya que en la mayor parte de los casos este tipo de unidades productivas responden a una motivación de “necesidad” –según la terminología utilizada por el General Entrepreneurship Monitor (GEM)–, es decir, de supervivencia o medio de vida, con escasas aspiraciones de hacer crecer una organización empresarial en términos de generación de empleo, ampliación de activos, internacionalización, innovación, etcétera (Cáceres y Romero, 2006). Las empresas grandes y medianas tienen mayores y mejores oportunidades para influir positivamente en cuestiones tales como la introducción de nuevas y mejores dinámicas al sistema productivo regional; la creación de redes de proveedores y negocios; el fomento de la colaboración empresarial y la formalización, y una alta participación en el pago de impuestos, entre otros.

⁵ Camara de comercio de Medellin para Antioquia, 2013, p. 54

Gráfica 11. Estructura empresarial de Antioquia según subregiones.

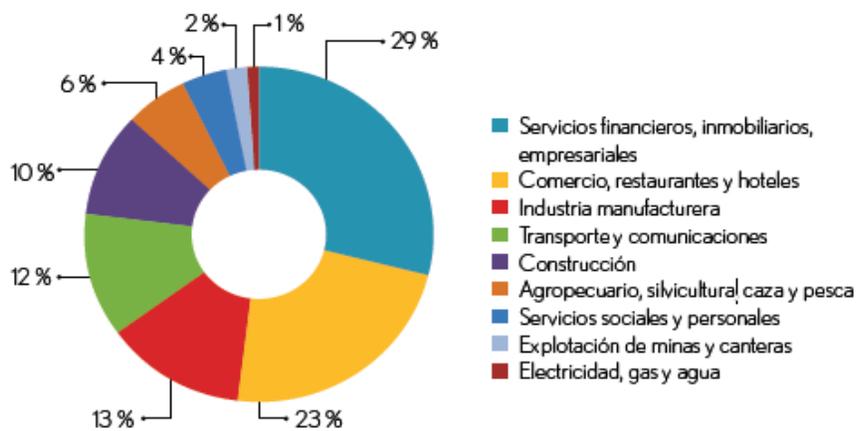


Fuentes: Registro Público Mercantil de las Cámaras de Comercio de Medellín para Antioquia, Aburrá Sur, Oriente Antioqueño, Urabá, y Magdalena Medio y Nordeste Antioqueño. Cálculos: Unidad de Investigaciones Económicas – Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia.

▪ **Sectores productivos**

En 2012, cerca de 60 % del capital constituido se concentró en los sectores de: servicios financieros, inmobiliarios y empresariales con un 29% de participación; comercio, restaurantes y hoteles 23%.

Gráfica 12. Sectores productivos



Fuentes: Cámara de comercio de Medellín para Antioquia. Cálculos: Unidad de Investigaciones Económicas – Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia.

Es entonces evidente bajo los datos de cámara de comercio de Medellín, que la fortaleza de inversión para 2012 está dada para el sector de la construcción 39,89% su participación y los servicios financieros, inmobiliarios y empresariales con un 29,90%.

Cuadro 11. Evolución de los principales indicadores de coyuntura económica de Antioquia (2009 – 2012)

Variable	Variación 2009/2010	Variación (%) 2009/2010	Variación (%) 2010/2011	Variación (%) 2011/2012
Industria (dic.)	Producción	10,20	6,20	5,00
	Ventas	10,30	7,20	5,60
	Consumo de energía (Gwh) (sept.)	3,90*	3,30	2,20
	Utilización capacidad instalada	78,50	78,90	75,50
Construcción y actividad inmobiliaria (dic.)	Área aprobada construcción (m ²)	39,32	52,62	-8,10
	Transacciones inmobiliarias-cantidad	-0,01	5,70	2,01
	Transacciones inmobiliarias-valor	18,70	5,61	3,10
Comercio (nov.)	Mayores ventas mayoristas	35,40	35,40	23,50
	Pedidos más altos (minoristas)	30,90	31,70	11,30
Comercio exterior (dic.)	Exportaciones	12,30	28,73	12,28
	Importaciones	31,02	38,79	7,82
Inversión en sociedades (dic.)	Inversión neta en sociedades	-67,67	89,04	71,70
Empleo (oct.-dic.)	Tasa de desempleo	12,34	10,90	11,05

Fuente: Registro Público Mercantil, Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia. Cálculos: Unidad de Investigaciones Económicas – Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia

En la revista Antioqueña de economía y desarrollo la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia afirma que si bien la base empresarial de Antioquia ha dado muestras de crecimiento en los últimos años, las características de ésta aún reflejan un fuerte atraso. La baja densidad empresarial es el resultado de la incapacidad de un porcentaje importante de empresas para mantenerse en el

mercado. Lo cual puede estar asociado, a su vez, a la concentración en unidades productivas de menor tamaño dedicadas a actividades económicas con poca agregación de valor, lo que significa desempeños limitados en cuanto a generación de empleo, inversión, rentabilidad, o acceso a mercados, entre otros.

Contar con una base empresarial fortalecida, creciente y sostenible, requerirá intervenciones integrales que incidan en diversos frentes, a saber: formalización empresarial; acompañamiento y fortalecimiento de las empresas existentes; promoción del emprendimiento por oportunidad –con perspectivas de crecimiento y sostenibilidad–, focalizando en aquellos de actividades de alto valor agregado y en aquellas definidas en la región como estratégicas; y fomento a la internacionalización empresarial, en cualquiera de sus formas.

Cuadro 12. Mortalidad de las empresas creadas entre 2000 - 2012

Año de Constitución	Número de años desde la creación													Tasa de cierres por cohorte a 2012
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	
2000	10,89	12,66	7,70	5,35	4,58	3,34	2,61	1,98	2,01	1,99	1,90	1,56	0,35	56,83
2001	10,23	10,42	6,97	5,06	3,75	2,65	2,25	1,79	1,78	1,94	1,51	0,34		48,70
2002	10,82	10,99	7,69	4,87	3,50	2,35	2,36	2,11	2,60	1,56	0,41			49,26
2003	14,56	11,14	6,73	4,85	3,33	2,91	2,82	2,62	1,76	0,50				51,21
2004	12,42	9,69	6,09	4,51	3,76	3,46	3,06	2,38	0,56					45,93
2005	12,27	9,13	6,28	5,13	4,51	4,07	2,92	0,62						44,93
2006	11,26	8,72	6,80	5,52	4,94	3,28	0,83							41,34
2007	9,99	10,32	7,91	5,88	3,65	0,87								38,63
2008	11,44	10,68	7,64	4,61	1,03									35,41
2009	11,12	10,58	6,19	1,54										29,43
2010	10,69	8,45	1,98											21,11
2011	9,21	2,36												11,59
2012	10,90													10,90
Tasa de mortalidad Promedio	11,17	9,59	6,54	4,73	3,67	2,87	2,41	1,92	1,74	1,50	1,27	0,95	0,35	
Tasa de mortalidad Acumulado	11,17	20,76	27,31	32,04	35,71	38,58	40,98	42,90	44,64	46,14	47,41	48,37	48,72	

Fuente: Registro Público Mercantil, Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia. Cálculos: Unidad de Investigaciones Económicas – Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia

“Un análisis del promedio acumulado de la mortalidad de las empresas creadas entre los años 2000 y 2012, permite concluir que al cabo de tres años después de su creación han cerrado 26,73 % de las empresas, al cabo de siete años 40,41 %, y doce años después han desaparecido 48,14 %”⁶. Los datos encontrados en cámara de comercio de Medellín para Antioquia son preocupantes evidenciando las carencias competitivas que tiene la industria Antioqueña, el bajo perfil emprendedor, carencias en estrategias y baja generación de valor agregado, es claro que esta información no es nueva ya que a nivel nacional también se han encontrado rasgos similares. En el siguiente cuadro se muestra la supervivencia de empresas por su tamaño.

Cuadro 13. Supervivencia de empresas por su tamaño entre 2000 - 2012

Tamaño de la empresa al momento de constitución	Tamaño de la empresa al momento de la liquidación	Tiempo promedio de supervivencia (por años)*
Micro	Micro	3,037
	Pequeña	4,682
	Mediana	4,419
	Grande	3,822
	Global	3,058
Pequeña	Micro	3,888
	Pequeña	2,994
	Mediana	4,276
	Grande	3,556
	Global	3,314
Mediana	Micro	2,571
	Pequeña	2,500
	Mediana	2,860
	Grande	4,667
	Global	3,030
Grande	Pequeña	1,000
	Mediana	3,200
	Grande	2,565
	Global	2,567
Global	Global	3,060

Fuente: Registro Público Mercantil, Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia. Cálculos: Unidad de Investigaciones Económicas – Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia

⁶ Cámara de comercio de Medellín para Antioquia, 2013, p. 68

De las empresas constituidas en 2000, al final de 2012 “se evidencia que a medida que la empresa aumenta de tamaño, se incrementa el tiempo promedio de supervivencia, lo que sugiere que los procesos de reforma de capital, y aumento de capacidad, pueden contribuir a la permanencia de la empresa; pero el hecho de que no se pueda frenar el proceso de cierre debe ser foco de análisis y de intervenciones empresariales. La reducción de tamaño no tiene un efecto tan marcado en el aumento de la supervivencia empresarial; en algunos casos hace que el tiempo de permanencia se reduzca, y en otros que aumente”.⁷

En la revista Antioqueña de economía y desarrollo la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia afirma que si bien la base empresarial de Antioquia ha dado muestras de crecimiento en los últimos años, las características de ésta aún reflejan un fuerte atraso. La baja densidad empresarial es el resultado de la incapacidad de un porcentaje importante de empresas para mantenerse en el mercado. Lo cual puede estar asociado, a su vez, a la concentración en unidades productivas de menor tamaño dedicadas a actividades económicas con poca agregación de valor, lo que significa desempeños limitados en cuanto a generación de empleo, inversión, rentabilidad, o acceso a mercados, entre otros.

Contar con una base empresarial fortalecida, creciente y sostenible, requerirá intervenciones integrales que incidan en diversos frentes, a saber: formalización empresarial; acompañamiento y fortalecimiento de las empresas existentes; promoción del emprendimiento por oportunidad –con perspectivas de crecimiento y sostenibilidad–, focalizando en aquellos de actividades de alto valor agregado y en aquellas definidas en la región como estratégicas; y fomento a la internacionalización empresarial, en cualquiera de sus formas.

⁷ Camara de comercio de Medellin para Antioquia, 2013, p. 71

2. MARCO TEÓRICO

Este capítulo muestra una evolución de la definición del desarrollo y referencia el modelo de Grammen Bank, que inspira la creación del Banco de las Oportunidades.

Frente a la definición de desarrollo se tienen múltiples concepciones de acuerdo a los contextos locales y de cada época que involucran lo económico, político y social. A continuación se presenta un recuento sobre la evolución de las teorías del desarrollo para mayor ilustración.

La primera etapa puede decirse que inicia con el fin de la posguerra, luego de lo cual los académicos de países ubicados en el hemisferio norte inician la concepción del desarrollo como un crecimiento económico, más enfocado en aspectos de tipo cuantitativo y teniendo el PIB como principal indicador de desarrollo.

A fines de la década de los 60's puede decirse que inicia la segunda etapa con la teoría de la dependencia introduciendo aspectos políticos y sociales para explicar las diferencias en el desarrollo y aparecen conceptos como centro y periferia para definir el comportamiento de dicho desarrollo entre un país y otro.

A partir de la década de los 70's, teniendo en cuenta una ideología neoliberal dominante, el proceso de globalización y el desarrollo de tecnologías, aparece un enfoque local en el análisis del desarrollo, más allá de ser solo un espacio donde interactúan sujetos, como aquel en donde se observan comportamientos propios de comunidades que determinan no solo el crecimiento económico, sino las formas de relación y el bienestar de cada ser humano que lo conforma.

En esta época surgen distintas teorías sobre el desarrollo y aun mas enfocadas en el desarrollo desde lo local dando lugar a debates de fondo entre los países

“desarrollados y los países en “vía de desarrollo”. Estas teorías involucran diferentes patrones de desarrollo y los principales debates se centran en torno a la diversidad cultural, el carácter endógeno o exógeno del desarrollo, la sustentabilidad, la participación de múltiples actores (stakeholders), mecanismos de colaboración publico-privados, entre otros.

El desarrollo local (Coraggio, 2004) es visto como un proceso dinámico de ampliación de las capacidades locales para lograr el mejoramiento sostenido de la calidad de vida de generación en generación de todos los integrantes de la comunidad, incluyendo aspectos económicos, sociales, culturales y políticos, los cuales no son vistos como prerrequisitos sino como el desarrollo mismo.

De otra parte (González-Vega, 1998) habla sobre la relación entre el desarrollo y el servicio financiero más utilizado como herramienta de política, el crédito. “El crédito no puede considerarse el sustituto de otros motores del desarrollo tales como la formación del capital humano, el desarrollo de los mercados, la adopción de las buenas políticas, la construcción de la infraestructura; el crédito solo puede complementar estos ingredientes del desarrollo rural”⁸

Al explorar casos en los cuales el microcrédito ha estado ligado a la dinámica económica y social de las comunidades como uno de los motores de su desarrollo, encontramos el caso de Yunus con el Grameen Bank.

El Gramenn Bank es un banco social de microcréditos fundado en Jobra (Bangladés), en 1976. Para este año Muhammad Yunus, fundador Banco comenzó a otorgar pequeños créditos a personas pobres de Bangla Desh, especialmente mujeres.

Grameen significa “rural” o “aldea” en lengua Bangla, y fue elegido por ser justamente las áreas rurales de Bangla Desh donde el banco desarrolla sus

⁸ González-Vega, 1998, Pág. 7-8.

actividades. Contra todas las opiniones convencionales, hoy el Banco Grameen es la mayor institución financiera rural en Bangla Desh, mueve más de 2.400 millones de dólares al año y ha alcanzado a más de 2.300.000 millones de tomadores de crédito, 94% de los cuales son mujeres, a quienes ha sacado de la pobreza extrema y del desempleo. Actualmente, con 1.128 sucursales, el Banco Grameen presta servicios en 38.951 pueblos, cubriendo más de la mitad del total de pueblos de Bangla Desh. La tasa de devolución de sus préstamos -que promedian U\$S 160- es mayor al 95 %. La tasa de interés cobrada es aproximadamente del 16% anual.⁹

Este banco revirtió la práctica convencional bancaria, porque está otorgando crédito a las personas más pobres en las áreas rurales de Bangla Desh, sin requerirles ninguna garantía y por esto creo un sistema basado en la confianza mutua, la responsabilidad, participación, y creatividad.

El Banco Grameen (Yunus, 2006) considera que el crédito es un arma efectiva de lucha contra la pobreza y que sirve de catalizador para el desarrollo de las condiciones socio-económicas de los pobres, quienes han sido excluidos del circuito bancario con el pretexto de que son pobres y por lo tanto no dignos de crédito.

Teniendo en cuenta dicho contexto y visto como un caso exitoso para repicar, en el año 2003 se crea en el Municipio de Medellín el Banco de los pobres, una iniciativa que buscaba ser una alternativa de financiación para personas de escasos recursos mediante créditos para libre inversión pero sin educación financiera. Esta situación generó un alto endeudamiento de la población objetivo, impactando la cartera morosa que superaba el 10%, cuando Sergio Fajardo Valderrama llega a la Alcaldía en el año 2004.

El nombre "*Banco de los pobres*" fue un tema que generó controversia, debido a que esta denominación tenía cierta perspectiva peyorativa, pues en sí mismo el

⁹ Stutz Daniel. "Banco Grameen. Un banco para los pobres". Agenda latinoamericana. 2001

nombre del programa generaba exclusión a la población con escasos recursos. En el periodo 2004 - 2007, con el Alcalde Sergio Fajardo Valderrama (Actual gobernador de Antioquia) surgieron dos propuestas para re direccionar el “Banco de los pobres”:

- Cambiar la palabra “pobre” del nombre por su perspectiva peyorativa.
- Enfocar el crédito a la creación y/o fortalecimiento de proyectos productivos, con el objetivo de prestarle a personas que frente al sector financiero tradicional no tenían capacidad de endeudamiento por sus bajos o inestables ingresos, posibilitándoles una oportunidad para emprender sus propios negocios y mejorar su calidad de vida.

Este último punto buscó darle un enfoque de generación de ingresos al Banco, en tanto que con el dinero recibido en calidad de préstamo las personas podrían desarrollar una idea de negocio que les posibilitaría pagar la deuda y al mismo tiempo obtener dinero adicional que les permitiera reinvertir en el mejoramiento de la unidad productiva o acceder a otros bienes y servicios.

Se identificaron negocios pequeños, que carecían de ayuda monetaria para aumentar su producción o personas con buenas ideas pero que no contaban con dinero para emprender su negocio, puesto que no tenían un soporte sólido para que un banco comercial tradicional les diera la oportunidad de tener una primera experiencia crediticia, los cuales se convirtieron en el público objetivo del Banco de los pobres, el Banco de las Oportunidades (de Medellín).

En la formulación del proyecto se observó que adicional a los recursos financieros, los habitantes también tenían necesidades en acompañamiento empresarial, por lo que el programa que iniciaba operación en Medellín se planteó como una estrategia financiera integral que involucraba sensibilización, asesoría en la estructuración de la idea de negocio, capacitación, crédito, educación financiera y acompañamiento empresarial en temas como manejo de costos, contabilidad, estrategias de mercadeo, aspectos jurídicos, así como en temas propios de cada

sector económico y dudas que se presentaban en día a día del emprendedor en el desarrollo de su negocio.

El Banco de las Oportunidades implementado en la Alcaldía de Medellín, fue un caso totalmente exitoso, tanto en el otorgamiento de los créditos, como en el acompañamiento empresarial brindado a quienes se acercaban al Programa, permitiendo el fortalecimiento de las competencias de los emprendedores en el manejo de sus pequeños negocios; en cuatro años el Banco de los Pobres, El Banco de las Oportunidades, otorgó 13.500 créditos por un valor de \$26.510.054.700 millones de pesos. De estos créditos se crearon 4.022 nuevos empleos y se lograron sostener en las unidades productivas beneficiadas 15.956.¹⁰

Todo lo anterior motivo a que la Gobernación de Antioquia pensará en realizar la réplica del modelo implementado en el municipio de Medellín en el departamento, como proyecto de financiación para la creación de empresas y el fortalecimiento de unidades productivas, llevando a los habitantes de las subregiones con mayor nivel de desigualdad y mayores índices de pobreza, con respecto al Valle de Aburrá, la posibilidad de acceder a la oportunidad de mejorar sus ingresos, a través del mejoramiento del desarrollo de su actividad económica.

¹⁰ Informe de gestión Banco de los pobres, 2004-2007.

3. DESCRIPCIÓN DEL MODELO PROPUESTO

Este capítulo plantea las problemáticas encontradas en el departamento al momento de diseñarse el programa Banco de las Oportunidades, posteriormente se describe el modelo propuesto, los objetivos generales y específicos, y el enfoque del Programa al momento de ser diseñado.

“Antioquia la más educada enfrenta y avanza en la solución de los tres problemas que se señalan como centrales para la transformación de la sociedad antioqueña. En primer lugar, las desigualdades sociales profundas, tanto entre las personas como entre las regiones que componen el Departamento. En segundo lugar, está la violencia que ha estremecido en Antioquia por varias décadas, con irrecuperables costos en vidas, bienestar y oportunidades, finalmente, en tercer lugar, la cultura de la ilegalidad que ha crecido, permeando los cimientos de muchas de nuestras instituciones”.¹¹

Gráfica 13. Política Antioquia la mas educada



¹¹ Plan de Desarrollo Departamental 2012 – 2015: Antioquia la más educada, Fundamentos, Pág 4.

Fuente: Plan de Desarrollo Departamental 2012 – 2015: Antioquia la más educada.

La transformación, en el marco de todas las necesidades que se deben atender, se produce cuando se abre la puerta de las oportunidades, que se construye en la apuesta por las capacidades de las personas. Este es el reto central que le da vida a Antioquia la más educada. Entonces se articula el potencial y fortalezas de la gente y de cada una de las regiones, con las actividades productivas existentes y posibles, apoyadas en la ciencia y la tecnología necesarias para este desarrollo, convertidas en Proyectos de innovación y emprendimiento.¹²

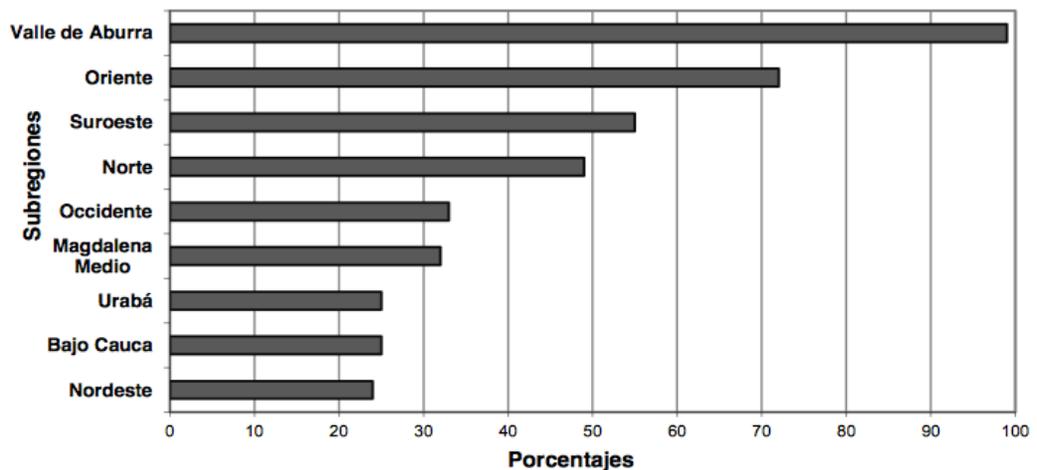
La Administración Departamental con el Plan de Desarrollo “Antioquia la Más Educada”, en la Línea estratégica 2 “La Educación como motor de transformación de Antioquia”, componente 2.2: Ciencia Tecnología, Innovación y Emprendimiento, en el Proyecto 2.2.4: acceso a fuentes de financiación, en el proyecto 2.2.4.1. Incorpora el Banco de las Oportunidades para el departamento de Antioquia como un programa de gobierno.

En un trabajo articulado entre el Instituto para el Desarrollo de Antioquia -IDEA- y la Administración Departamental, a través de la Secretaría de Productividad y Competitividad en el Modelo Antioquia e, el Banco de las Oportunidades para Antioquia, pretende crear oportunidades a partir de las capacidades de las personas y las apuestas empresariales existentes en las diferentes regiones del Departamento, implementando un Proyecto de beneficio social a través del otorgamiento de créditos en condiciones favorables diferentes a la banca tradicional, con el fin de aportar a la solución del problema generado en la consecución de recursos para emprender los proyectos productivos y de emprendimiento que carecen de los requisitos exigidos por las entidades financieras formales.

¹² Plan de Desarrollo Departamental 2012 – 2015: Antioquia la más educada, Pag 5.

Se puede evidenciar en Antioquia que los emprendedores no identifican claramente alternativas de financiación acordes a sus características, aunque los montos que necesitan sean bajos. De ahí que sus posibilidades de progreso se anulan y siguen atrapados en la pobreza, lo que hace más evidente la fuerte desigualdad entre el Valle de Aburrá y las otras subregiones del departamento, tal como se muestra en la gráfica a continuación:

Grafica 13. Índice de capacidades y dotaciones de las subregiones



Fuente: Grupo de Estudios Regionales de la Universidad de Antioquia.

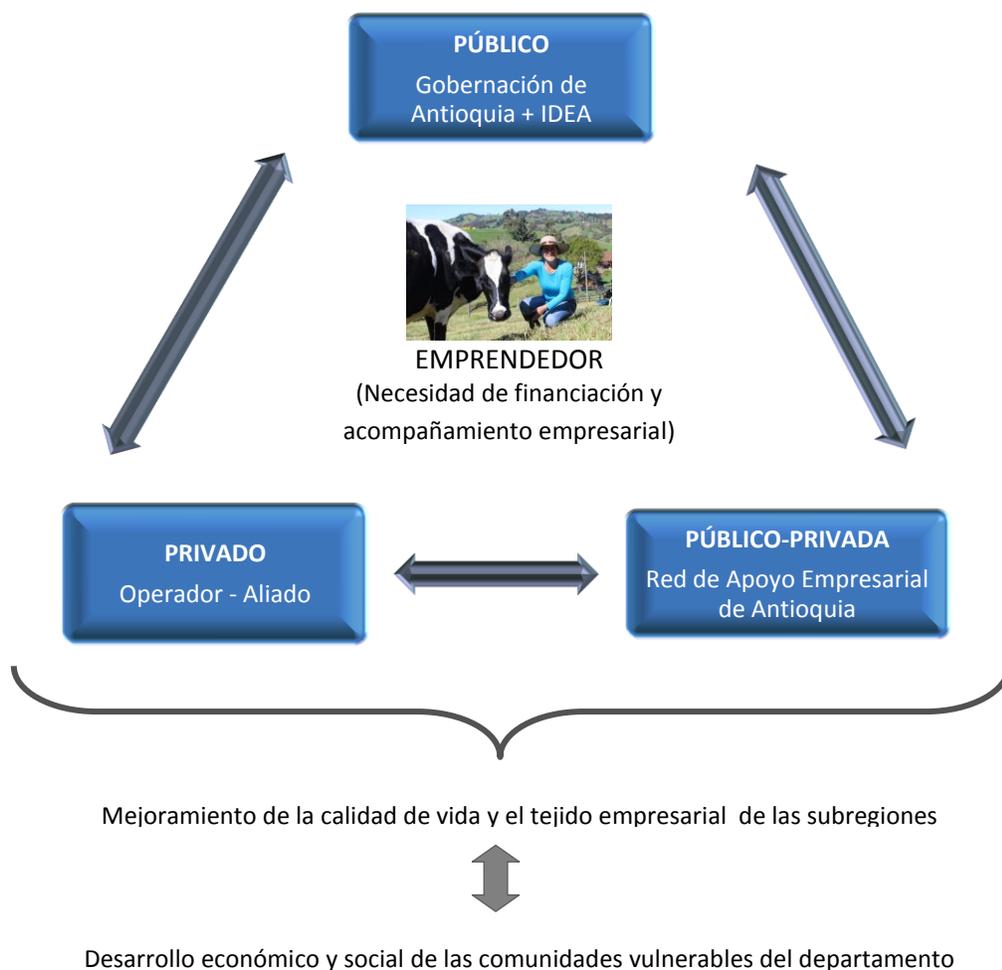
La población que no cuenta con historial comercial o tiene ausencia de garantías para respaldar una deuda es considerada no bancarizable por los establecimientos de crédito tradicionales, bancos, cooperativas y micro financieras, lo que conlleva a que recurran a formas ilegales de acceso a recursos como los agiotistas o paga diarios por su facilidad al acceso, no permitiendo un desarrollo económico de las subregiones, sino caer en una de las trampas de la pobreza.

Adicional a esta situación, las microempresas necesitan apoyo no financiero para el acompañamiento en temas empresariales que les permitan mejorar sus actividades productivas, tales como buenas prácticas que mejoren su desempeño

empresarial y competitividad, y una educación financiera que permita tener herramientas frente al acceso al capital y el manejo de la deuda.

Teniendo en cuenta lo anterior el Banco de las Oportunidades pretende ser un programa que atienda al fami y microempresarios en las necesidades de creación y fortalecimiento del negocio y que involucre aspectos financieros y no financieros, a tasas accesibles y garantías de acuerdo a las condiciones de la población vulnerable de Antioquia, impactando el desarrollo económico y social del departamento y que por medio de alianzas público-privadas pueda liderar la articulación de esfuerzos para atender las necesidades de los empresarios de las diferentes subregiones, tal como se muestra en la siguiente gráfica.

Gráfica 14. Modelo de intervención propuesto del Banco de las Oportunidades para Antioquia.



3.1. OBJETIVOS GENERALES, ESPECÍFICOS Y ENFOQUE

General

Propiciar el acceso de los fami y microempresarios ubicados en las zonas rurales y urbanas del departamento de Antioquia a fuentes de financiación formales, a través de servicios financieros y no financieros con programas de microcrédito, de formación y acompañamiento empresarial, como un instrumento para el desarrollo económico y social de las comunidades vulnerables del departamento.

Específicos

- Otorgar microcréditos a los fami y microempresarios que cuenten con una unidad productiva o una idea de negocio ubicados en el departamento de Antioquia y que hoy no pueden acceder a la banca formal por no cumplir las condiciones exigidas por el sistema financiero tradicional.
- Formar en educación financiera a los fami y microempresarios que acceden al microcrédito.
- Realizar acompañamiento empresarial a los microempresarios con unidades productivas o proyectos productivos básicos que se encuentran en las diferentes subregiones de Antioquia y que acceden a los servicios financieros.
- Articular entidades públicas y privadas para aunar esfuerzos en pro de la atención oportuna y eficiente de las necesidades de los emprendedores del departamento.

Enfoque

La educación como motor de la transformación ha sido el pilar para el diseño del Proyecto y su enfoque esta en territorios con:

- Mayores índices de pobreza y desigualdad.
- Difícil acceso a instrumentos de desarrollo empresarial.
- Presencia de acceso al crédito informal.
- Alta ruralidad.

4. MODELACIÓN

Este capítulo describe las características del crédito ofrecido por el programa, las condiciones y requisitos, el proceso de estudio, aprobación del crédito y gestión de cartera, la estrategia diseñada para la implementación y el modelo de funcionamiento y operación del Programa desde el punto de vista jurídico, administrativo y financiero.

El Banco de las Oportunidades para Antioquia es un programa de microcréditos que busca generar oportunidades de financiación para los pequeños negocios que se ubican en el Departamento de Antioquia.

Es un mecanismo para la educación financiera de las comunidades que aún no han tenido la posibilidad de acceso a las fuentes de financiación que actualmente ofrece el mercado, debido a las características de las garantías solicitadas, que son difíciles de cumplir, y altas tasas de interés, que impiden el crecimiento de los negocios por limitaciones en la inversión.

Este proyecto se conecta con los programas que han venido desarrollando en el marco del modelo de emprendimiento y desarrollo empresarial para el Departamento de Antioquia e, en la creación de empresas y el fortalecimiento empresarial, y la intervención de iniciativas a través de formalización, desarrollo de proveedores, asociatividad, acceso a mercados y a fuentes de financiación.

Adicionalmente, se articula a los demás programas de la Gobernación de Antioquia que atienden a la población que se encuentra en procesos de acompañamiento para la generación de ingresos dignos y sostenibles y que tienen necesidades de financiación.

Cuadro 14. Objetivos del proyecto

QUÉ	PARA QUÉ	PARA QUIÉN	CÓMO	CON QUIÉN
Dinamizar la economía de las Subregiones	Generar desarrollo económico, bienestar social y crecimiento del tejido micro empresarial de las subregiones atendidas por el Programa.	Público objetivo: Nuevos emprendedores y microempresarios de las subregiones. En beneficio de: Comunidades que no pueden acceder a programas de apoyo integral micro empresarial.	- Con conocimiento previo de las Subregiones - Diseñando estrategias para el acceso a los servicios. - Alianzas públicas y privadas. - Apoyando la creación y el fortalecimiento de microempresas de las subregiones. - Realizando Seguimiento.	Con operador – aliado e instituciones públicas y privadas.

Fuente: elaboración propia

4.1. MICROCRÉDITOS

Los microcréditos del Proyecto Banco de las Oportunidades para Antioquia se otorgaran exclusivamente para el financiamiento de capital de trabajo y activos fijos, tanto para nuevos emprendimientos como para los ya existentes. (Anexo 1).

Las cuantías serán:

- Para personas naturales: de 1 (uno) a 10 (diez) Salarios Mínimos Mensuales Legales Vigentes SMMLV.
- Para personas jurídicas de naturaleza social, comunitaria o solidaria: de 1 (uno) a 30 (treinta) Salarios Mínimos Mensuales Legales Vigentes SMMLV.

Requisitos para conceder y otorgar créditos

- Vivir y tener la unidad productiva o idea de negocio en los municipios del departamento de Antioquia que se encuentren ubicados fuera del área metropolitana de Medellín. (Zona urbana y rural).
- Ser personas natural o jurídica de naturaleza social, comunitaria o solidaria, ubicada en los estratos 1, 2 y 3. En caso de no contar con estratificación demostrar SISBEN hasta 41 puntos, o la que sea similar conforme a la norma existente. Si no se tiene ninguna de las clasificaciones anteriores se analizará por medio de la visita que se le realice para estudiar el crédito.
- No tener deudas con ninguna entidad financiera.
- En caso de tener reporte negativo en centrales de riesgo que no superen los 2.5 SMMLV.
- En caso de necesitar codeudor este puede ser asalariado, con propiedad raíz o trabajador independiente.
- Recibir una capacitación pre-crédito.

Cuadro 15. Ficha resumen

	CRÉDITO INDIVIDUAL	CRÉDITO ASOCIATIVO
MONTO MÍNIMO	1 SMMLV	1 SMMLV
MONTO MÁXIMO	10 SMMLV	30 SMMLV
CONDICIONES	Vivir y tener negocio en los municipios definidos por la Gobernación de Antioquia.	Estar constituido legalmente como Asociación Productiva en el departamento de Antioquia, Se otorga el crédito al representante legal con previa autorización mediante carta firmada por todos los miembros de la Junta directiva. Si los grupos asociativos no están

	legalmente constituidos la garantía será solidaria.
	Estrato socioeconómico 1- 2- 3, o 41 en puntaje del SISBEN. En caso de no contar con ninguna de las anteriores se puede presentar certificado de vecindad.
	No tener crédito vigente en entidades financieras, cooperativas u ONGs
	En caso de tener reporte negativo en centrales de riesgo, no debe superar los 2.5 SMMLV.
	Destino del crédito: únicamente creación o fortalecimiento de la unidad productiva o idea de negocio.
	Recibir capacitación pre-crédito. Nota: Si la persona realizo una capacitación en temas administrativos en un periodo inferior a 6 meses, debe adjuntar la copia del certificado de la entidad reconocida donde se evidencie, número de horas y temas desarrollados.
MEDIO TRANSACCIONAL	Libreta de Ahorro.
	Tarjeta débito
	Cheque
TASA (aplicada al beneficiario del crédito)	Tasa de interés nominal mes vencido: 0,98%
	Tasa de interés nominal anual: 11.76%
	Tasa de interés efectiva anual.: 12.41
PLAZO	De 1 a 36 meses.
	De 1 a 48 meses.
DESCUENTOS	Seguro de Vida: 0,0275% x monto x plazo (se descuenta al desembolso del crédito, se lleva a un Fondo de destinación específica. El fondo se incrementa cada que se realiza un desembolso de crédito y se disminuye mensualmente con el pago de la prima acordada con la aseguradora)
	Fondo de Protección: 3% x monto (se descuenta al desembolso se lleva a un Fondo de destinación específica. El fondo se incrementa cada que se realiza un desembolso de crédito y se disminuye anualmente con el castigo de cartera)

PUNTOS DE ATENCIÓN	Oficina Banco de las Oportunidades, Centros Antioquia e y puntos definidos por el proyecto.	
PUBLICO OBJETIVO	Personas naturales con fami y microempresas en Antioquia con necesidad de financiación para la creación o el fortalecimiento de su unidad productiva.	Personas jurídicas Asociativas con micros, pequeños y medianas empresas; Población desatendida por el sistema financiero. Tener más de un año de asociatividad
	Población desatendida por el sistema financiero. Entre 18 y 70 años de edad.	O grupos asociativos que aun no están legalizados pero que poseen una garantía solidaria.
GARANTIA	Si el deudor posee propiedad raíz, no requiere codeudor.	Si la asociación tiene propiedad raíz, no necesita codeudor.
	Si requiere codeudor, este puede debe tener entre los 18 y 70 años de edad y puede ser con propiedad raíz, asalariado o independiente.	Codeudor con dos SMMLV de ingresos y firma del pagaré de por lo menos tres miembros de la Junta Directiva.
		Si la asociación no está legalizada la garantía será solidaria.
DOCUMENTACIÓN PARA SOLICITAR EL CRÉDITO	Solicitud diligenciada. (La Solicitud se entrega únicamente al solicitante).	
	Fotocopia de la Cédula de Ciudadanía al 200%	Fotocopia documento de identidad del Representante legal y el Rut de la Asociación al 200%.
	Fotocopia de los servicios públicos del domiciliarios. Si no tiene la forma de demostrar la estratificación del domicilio	Fotocopia de los servicios públicos del domicilio de la asociación. Si no tiene la forma de demostrar la

	anexar el puntaje del SISBEN hasta 41 puntos o el certificado de vecindad expedido por la Administración Municipal.		estratificación o el certificado de vecindad expedido por la Administración Municipal.
	Carta de autorización firmada por todos los miembros de la Junta directiva donde se autorice al representante legal a realizar la solicitud del crédito y se especifique el monto y el plazo definidos. También se puede anexar acta de la asamblea donde se certifique la misma información.		
	Si lo tiene, Fotocopia del certificado de capacitación en temas administrativos de la entidad reconocida donde se evidencie: número de horas y temas desarrollados. Esta capacitación no puede superar los 6 meses anteriores a la solicitud del crédito.		
DOCUMENTACIÓN PARA LOS TIPOS DE CODEUDOR	a)Asalariado:		
	Con salario SMMLV o más.	Que gane dos o más SMMLV.	
	Anexar carta laboral, especificando tiempo de trabajo y salario.		
	Anexar las últimas dos colillas de pago o certificaciones.		
	Fotocopia de la Cédula de Ciudadanía al 200%		
	b) Con propiedad raíz:		
	Copia último impuesto predial al día (Que la propiedad se encuentre en Antioquia).		
	Fotocopia de la Cedula al 200%		
	c) Independiente:		
	Copia de la Cámara de Comercio vigente (con menos de 45 días de expedido).		
	Fotocopia de la Cedula al 200%		
	Certificado de ingresos por un contador público con la fotocopia de su respectiva tarjeta profesional.		

Fuente: elaboración propia

Costos asumidos por el emprendedor

Cada beneficiario del crédito asume los siguientes costos por la utilización del microcrédito otorgado por el programa Banco de las Oportunidades para Antioquia.

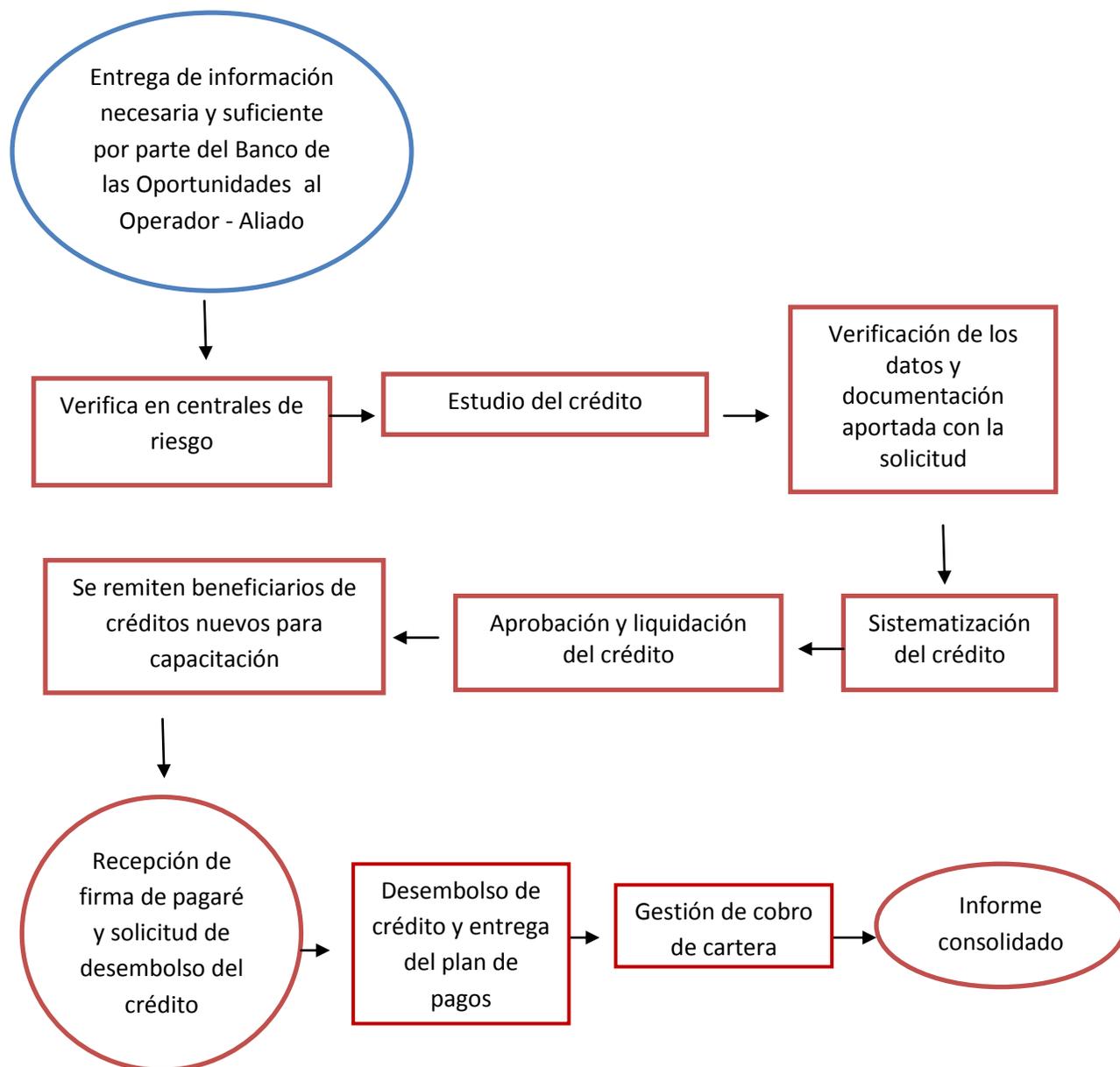
Cuadro 16. Resumen costos asumidos por el emprendedor

COSTO	DESCRIPCIÓN	VALOR	PERIODICIDAD
Interés Corriente	El interés es nominal mensual, pagado sobre el saldo de capital.	0.98% X saldo de capital mes.	Mes vencido, cancelado al operador
Interés de Mora	El interés cobrado sobre capital vencido, por los días de mora.	Tasa máxima de usura vigente día x capital vencido x # días vencidos.	En caso de mora en el pago de la cuota mes.
Protección de cartera	Descuento que por Ley de microcrédito se realiza sobre el saldo del crédito.	3% x monto	Una vez al momento del desembolso.
Seguro vida deudores	Por ley toda operación de crédito se debe amparar con seguro de vida deudor.	0.000275 x monto x plazo	Una vez al momento del desembolso.
Costos generados en cobro jurídico	Los créditos con mora superior a 90 días son cartera de cobranza jurídica.	Según lo establecido por Ley.	En caso de mora, en los pagos realizados pactados con el abogado.

Fuente: Elaboración propia a partir de la propuesta Operador – Aliado (Microempresas de Colombia).

Proceso de estudio, aprobación del crédito y gestión de cartera

Gráfica 15. Flujo del proceso de estudio, aprobación del crédito y gestión de cartera ¹³



¹³ Tomado de la propuesta presentada por el operador (2013 – 2015) del operador.

Capacitación y/o asesoría

El proyecto contará con el componente de la capacitación y/o asesoría. Con el objetivo de que el empresario y el emprendedor tengan un conocimiento claro sobre la forma en que va a desarrollar su negocio o proyecto y que pueda hacer una adecuada inversión del crédito otorgado.

La capacitación en educación financiera será posterior a la aprobación del crédito y previa al desembolso del crédito. A continuación se presentan las líneas temáticas de la capacitación:

Caracterización de las Unidades Productivas

Introducción Plan de Inversión:

- Los conceptos Generales de un plan de Inversión
- Concepto del negocio: nombre comercial, descripción del producto/ servicio, localización/ubicación de la empresa, objetivos del proyecto/ empresa.
- Presentación del equipo emprendedor: nombre, datos personales, perfil de cada integrante y experiencia laboral.
- La formulación de objetivos, visión, misión, estrategias.
- Ventaja competitiva y propuesta de valor

Plan de Mercadeo

- Los fundamentos de un plan de mercadeo.
- Análisis de la situación interna y externa actual (FODA)
- Investigación de Mercados: Incluir explicación de la búsqueda en Internet.
- Los Proveedores
- La Competencia
- El análisis de los "4 P": Producto, Precio (de manera general), Posición (plaza), Promoción.
- Canales de comercialización, estrategias y tácticas de venta.

- Implementación.

Análisis Técnico - Operativo

- Ficha técnica del producto o servicio
- Innovación: descripción de la utilidad y originalidad de - Producto o servicio, Método de producción/ procesamiento, Empaque/ embalaje, Canal de distribución, Grupo Objetivo y Comercialización, Otros. Descripción de integración de la innovación al mercado y ofrecimiento al cliente.
- Descripción del proceso: en caso de subcontratación describir el proceso que es responsabilidad de la empresa (hacer flujo grama)
- Necesidades y requerimientos:
 - Materias primas e insumos
 - Tecnología requerida: descripción de equipos y máquinas, capacidad instalada, mantenimiento.
 - Localización y tamaño

Aspectos organizacionales

- Concepto del negocio
- Función empresarial
- Objetivos de la empresa / proyecto
- Estructura organizacional: equipo directivo, líneas de autoridad, nivel de participación en la Junta Directiva, mecanismo de participación y control, organigrama.
- Gastos de administración y nómina (incluir parafiscales, tener en cuenta)
- Organismos de apoyo

Aspectos legales

- Sensibilización sobre la legalización: ventajas (Cámara de Comercio puede dar esta información).
- Constitución Empresa y Aspectos Legales:

- Tipo de sociedad
- Registros requeridos para el montaje
- Asesoría especializada en: registro de marca, patentes, invima.
- Gastos de constitución

Aspectos Financieros

- Costeo del producto o servicio (costos variables y fijos)
- gastos empresariales, familiares
- Margen de contribución y punto de equilibrio
- Fijación del precio
- Análisis de Riesgos, análisis de sensibilidad.
- Proyección del Flujo de Caja.

Planeación

- Tareas de Implementación
- Cronograma de Actividades
- Mecanismos de evaluación y control

Educación para la cultura de ahorro¹⁴

Ubicación

El programa iniciará su puesta en marcha en las 13 sedes con las que cuenta el programa Antioquia e, ubicadas en las siguientes subregiones y municipios:

Cuadro 17. Sedes en las subregiones

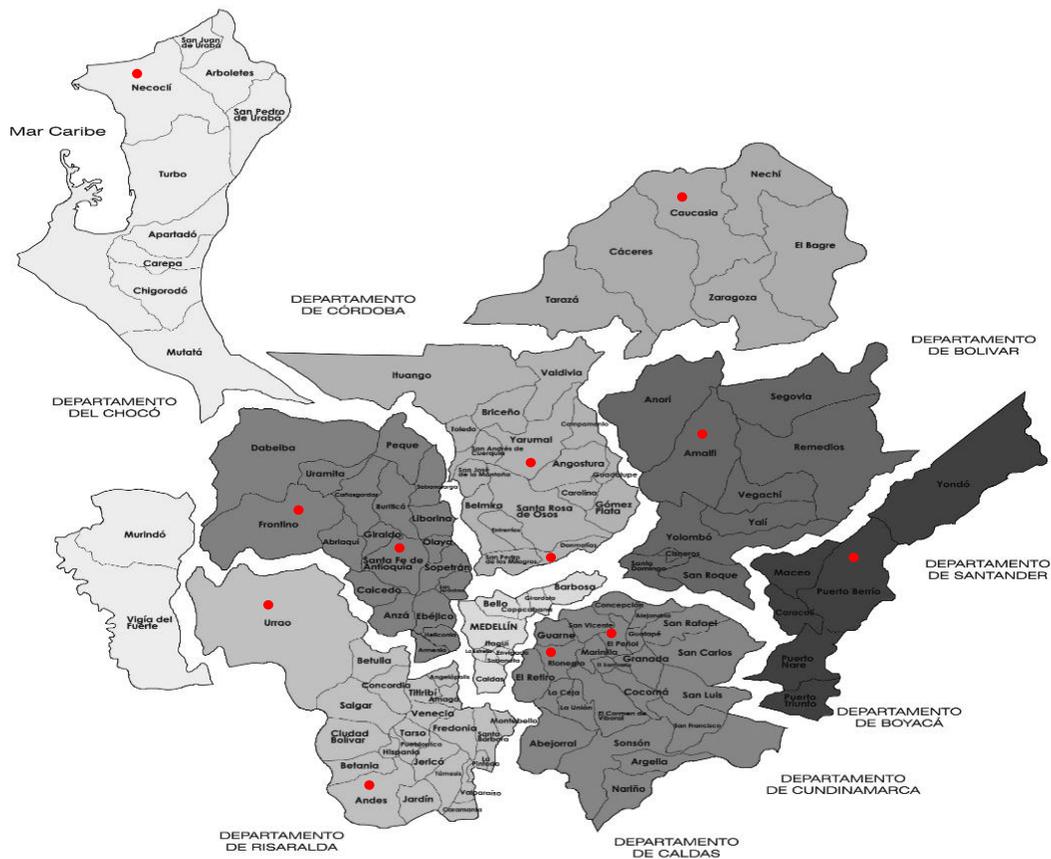
Subregiones	Centros Antioquia e
Bajo Cauca	Caucasia

¹⁴ Tomado de la propuesta presentada por el operador (2013 – 2015) del operador.

Magdalena Medio	Puerto Berrio
Nordeste	Amalfi
Norte	Yarumal, Donmatías
Occidente	Santa fe de Antioquia, Frontino
Oriente	Rionegro, El Peñol
Suroeste	Urao, Andes
Urabá	Necoclí, Apartado

A continuación se ilustra la ubicación de las oficinas de los Centros Antioquia e por subregión en el mapa del departamento de Antioquia.

Gráfica 16. Mapa departamento de Antioquia con la ubicación de los Centros Antioquia e



Fuente: elaboración propia.

La expansión del Programa en el departamento se hará en la medida que el Banco de las Oportunidades para Antioquia este consolidado en cada municipio donde se encuentran los Centros Antioquia e, donde iniciará operación, se hayan realizado los ajustes que arroje la prueba piloto y se evidencien demandas de los demás municipios.

4.2. LA ESTRATEGIA

El Banco de las Oportunidades para Antioquia en su implementación ha desarrollado la siguiente estrategia de intervención en el territorio.

Gráfica 17. Estrategia del Banco de las Oportunidades para Antioquia.



Fuente: elaboración propia

Identificar oportunidades: se debe reconocer las particularidades de cada territorio para adaptar la forma de intervención desde el lenguaje, las vocaciones del territorio y la cultura.

Sumar: al identificar las apuestas del territorio el Banco de las Oportunidades entra a sumar a su dinámica, siendo un complemento de las acciones que vienen en curso por parte de las diferentes entidades que le apuestan al desarrollo local.

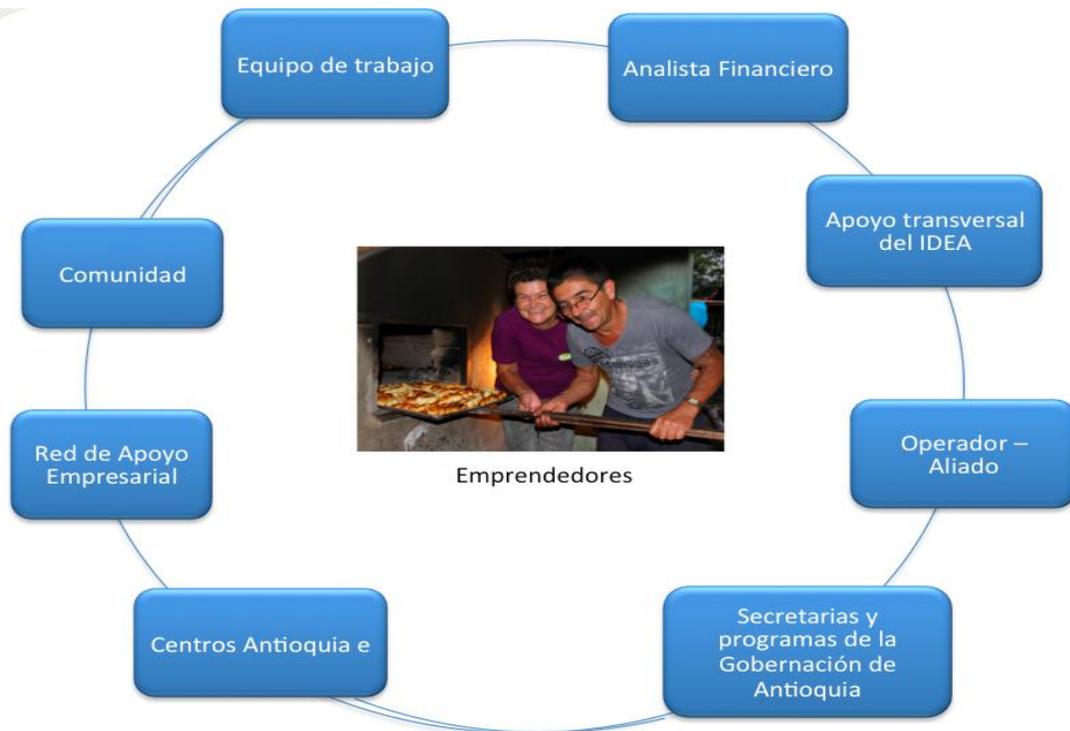
Articular: el Banco de las Oportunidades firmará un acuerdo de voluntades con entidades públicas y privadas, al iniciar la operación del proyecto, con el ánimo articular las necesidades de acompañamiento de los emprendedores con la oferta institucional de la región.

Educar: la educación es el pilar de nuestra intervención y hace parte de la responsabilidad del programa con los microempresarios que acceden por primera vez al crédito formal. La educación está focalizada en el buen manejo del crédito y el negocio, por medio de capacitaciones antes del desembolso del crédito, diagnósticos empresariales, asesorías y acompañamiento en la puesta en marcha del negocio.

4.3. OPERACIÓN Y FUNCIONAMIENTO

El Banco de las Oportunidades para Antioquia como programa gubernamental cuenta con elementos que se conectan de manera conjunta para permitir su buen funcionamiento y operación, tal como se muestra en la gráfica a continuación.

Gráfica 18. Actores involucrados en la operación y funcionamiento Programa



Fuente: elaboración propia.

El foco de intervención del programa son los emprendedores de Antioquia y alrededor de ellos se articulan los demás elementos que permiten tener una atención oportuna a sus necesidades.

Entre los elementos que permiten el buen funcionamiento del programa se tiene el equipo de trabajo conformado por una directora, una subdirectora, una practicante de excelencia y 7 coordinadores (uno por subregión). Adicionalmente se tiene un analista financiero encargado de toda la modelación financiera del programa y de garantizar su buena ejecución financiera. De otra parte, el programa cuenta con apoyo transversal que soporta todas las acciones necesarias de las áreas funcionales del IDEA tales como comunicaciones, administrativa, jurídica, riesgos, inversiones y cooperación y sistemas.

Dentro de su funcionamiento en campo, los coordinadores del Banco de las Oportunidades luego de hacer la promoción y asesoría del crédito y el acompañamiento empresarial y verificar que el emprendedor cumpla con los requisitos lo remite al un operador – aliado quien por su experiencia, metodología comprobada y cobertura en el territorio es quien realiza todo el proceso del estudio del crédito, desembolso, recaudo y cobro de cartera en mora de los microcréditos, esto permite mayor transparencia en el proceso pues se cuenta con un procedimiento claro y en igualdad de condiciones para cual emprendedor interesado operador por un tercero.

El Banco de las Oportunidades no trabaja aislado y por tal motivo se articula no solo con Secretarías y programas al interior de la Gobernación de Antioquia que atienden población objetivo del programa tales como Secretaría de Productividad y Competitividad, Agricultura, Gobierno, Equidad, Educación, Participación, Maná; sino que también se articula con entidades públicas y privadas convocadas en la Red de Apoyo Empresarial.

Es importante, resaltar la articulación del Banco de las Oportunidades con la estrategia de empresarial y de emprendimiento que tiene la Gobernación: Antioquia e, que en el territorio opera desde unos sitios llamados Centros Antioquia e y desde donde se ofrece atención e información sobre el Banco de las Oportunidades para Antioquia a todos los antioqueños. Actualmente se cuenta con 15 sedes ubicadas en todas las subregiones del departamento.

Finalmente, el Banco es un programa que si no está articulado a la comunidad y sus procesos de funcionamiento podrá garantizar un funcionamiento pertinente porque son los habitantes de las diferentes regiones del departamento quienes conocen su entorno y pueden dar línea de cómo debe ser la intervención en aspectos tan fundamentales como lenguaje, horarios, sitios de encuentro, líderes naturales y demás aspectos sin los cuales no se podría garantizar un buen impacto.

El funcionamiento integral del programa desde el punto de vista ya no de la operación en campo sino de la operación institucional involucra 3 aspectos: jurídico, buen gobierno, administrativo, financiero y articulación que se detallan a continuación.

4.3.1. Jurídico

La Junta Directiva del IDEA en reunión número 14 del 3 de octubre DE 2013, facultó al Gerente para la creación de un Fondo Rotatorio, con el fin de poner en marcha el programa Banco de las Oportunidades para Antioquia. Por esto, mediante Resolución 0631 – 13, se crea el Fondo Rotatorio del Banco de las Oportunidades para Antioquia. (Anexo 2).

Para dar ejecución al Proyecto se realizó el Convenio interadministrativo marco de asociación No. 0262, el 8 de octubre de 2013, y fue suscrito entre el Instituto para el Desarrollo de Antioquia –IDEA- y el Departamento de Antioquia, el cual tiene como objeto “Aunar esfuerzos para la puesta en marcha y ejecución del proyecto Banco de las Oportunidades para Antioquia” y del cual se desprenden los convenios para la ejecución del proyecto: 0281 y 0121 para la incorporación de recursos y 0286 para la operación el proyecto (operador - aliado).

4.3.2. Buen Gobierno

Para garantizar el buen funcionamiento y transparencia del programa, la toma de decisiones del programa esta en cabeza de un comité directivo impar y multidisciplinario, quien direcciona estrategica y financieramente el Proyecto. A continuación se muestra una gráfica que ilustra el relacionamiento de los órganos de toma de decisión del Programa.

Gráfica 19. Órganos de toma de decisión del Programa.



El Fondo Rotatorio Banco de las Oportunidades para Antioquia estará adscrito al Instituto para el Desarrollo de Antioquia -IDEA- y funcionará con recursos de éste y la Secretaria de Productividad y Competitividad de la Gobernación de Antioquia, sin excluir la posibilidad de recibir recursos de otras fuentes, tales como:

1. Recursos financieros obtenidos de organismos de Cooperación Nacional e Internacional.
2. Aportes y recursos que se reciban a cualquier título de la nación, de entidades públicas del orden nacional, departamental y municipal, así como de personas naturales y jurídicas.
3. Rendimientos financieros y operacionales.
4. Pagos que los beneficiarios del crédito, hagan en cumplimiento de la obligación crediticia adquirida y/o por los acuerdos contractuales efectuados.

Su dirección y administración estará a cargo de un comité directivo y del Director del Proyecto. El comité Directivo está conformado por el Gerente del IDEA, un delegado del IDEA (Subgerente Financiero), el secretario de Productividad y Competitividad, secretario de Agricultura y Secretario Privado. (Anexo 3)

Las funciones de este comité serán entre otras:

- Establecer las políticas generales para el manejo eficiente de los recursos del Fondo Rotatorio del Proyecto.
- Proponer los ajustes y estrategias requeridos por el Proyecto de acuerdo a las condiciones identificadas en el ejercicio de puesta en marcha en el territorio.
- Analizar el presupuesto del Proyecto y los requerimientos de ajustes necesarios para su buen funcionamiento.

La operación del Fondo Rotatorio para la ejecución del proyecto Banco de Oportunidades para Antioquia podrá ser por medio de una entidad operadora que demuestre experiencia e idoneidad en la promoción y asesoría de microempresas y famiempresas, así como el manejo y administración de créditos para la financiación de proyectos económicos, rentables y sostenibles en el tiempo y permita la transparencia del proceso.

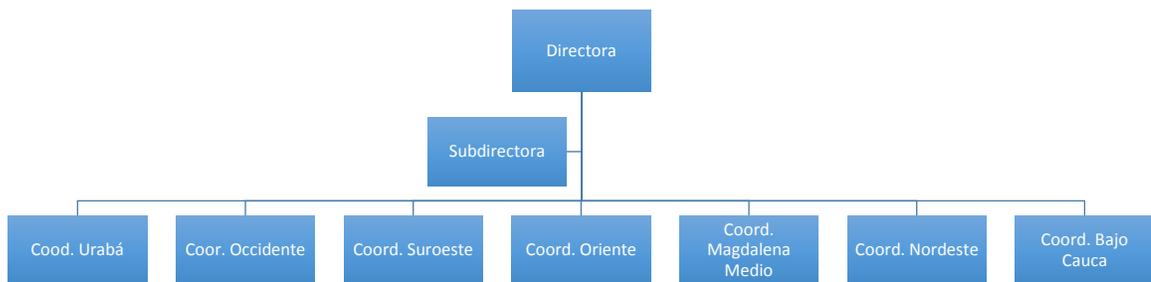
Las funciones de la entidad operadora podrán ser entre otras:

- Tramitar la solicitud de microcrédito.
- Verificar los requisitos para el acceso al crédito y aprobar los créditos.
- Suscribir el pagaré y la garantía exigida con cada una de los beneficiarios de los microcréditos y sus respectivos codeudores, en caso de necesitarlos.
- Desembolsar los microcréditos.
- Adelantar los trámites necesarios para el recaudo de las cuotas de amortización y los intereses de los créditos desembolsados.

- Presentarle al Director del Proyecto Banco de las Oportunidades para Antioquia informes mensuales sobre el número y la cuantía de los créditos otorgados y sobre la administración de sus recursos.
- Ejercer la supervisión de los proyectos micro-empresariales financiados.
- Las demás que se pacten en los respectivos convenios.

4.3.3. Administrativo

Gráfica 20. Organigrama



La Directora del Banco de las Oportunidades para Antioquia estará encargada del diseño de la estrategia, direccionamiento y la articulación institucional del programa, no solo con entidades públicas y privadas, sino también con los programas al interior de la Gobernación de Antioquia que atiendan públicos sujetos a ser beneficiarios de microcréditos que otorga el Programa. Sus funciones serán:

- Direccionar, formular políticas, adoptar planes programas y proyectos tendientes al cumplimiento de los objetivos del programa.
- Dirigir, controlar y verificar el cumplimiento de los objetivos del Programa Banco de las Oportunidades para Antioquia de acuerdo con las políticas, planes y programas adoptados por la Administración Departamental y el Instituto para el Desarrollo de Antioquia -IDEA-.

- Coordinar, controlar y evaluar, las campañas y acciones de divulgación del Programa Banco de las Oportunidades para Antioquia para el Departamento.
- Realizar la función de secretario del Comité Directivo del Programa Banco de las Oportunidades para Antioquia.
- Realizar la interventora a la ejecución de convenios realizados con las diferentes instituciones operadoras del programa.
- Dirigir y coordinar la implementación de una plataforma que permita el manejo de la información de los usuarios del Programa Banco de las Oportunidades para Antioquia.
- Rendir informes periódicos sobre la ejecución y avance del programa al Comité Directivo. Estos informes serán presentados mínimo bimensualmente.

Para lograr un acercamiento y un ajuste del programa en las condiciones de cada subregión contara con coordinadores que harán sensibilización, promoción, gestión, articulación institucional local y seguimiento a la intervención en busca de garantizar el buen funcionamiento y ajuste del programa en cada territorio. Ellos tendrán las siguientes funciones:

- Apoyar la coordinación y participar activamente de las mesas de emprendimiento municipal y subregional asignadas por el director del proyecto, en articulación con Antioquia e, con el fin de obtener insumos para adoptar al adecuado direccionamiento a la oferta del proyecto.
- Velar por la adecuada coordinación en las subregiones, de la agenda de actividades del Banco de las Oportunidades para Antioquia en articulación con Antioquia e.
- Trabajar de manera conjunta con los entes municipales (Alcaldías, Umata y secretarías que atienden el tema económico del territorio de influencia), con la gerencia de municipios y con las diferentes secretarías de la Gobernación

que estén trabajando el tema de emprendimiento, con el fin de articular esfuerzos que faciliten el acceso a los servicios que se ofrecen en el proyecto Banco de las Oportunidades para Antioquia.

- Brindar el acompañamiento requerido al público objeto del proyecto, con el fin de sensibilizar respecto a los servicios que puede ofrecer el banco.
- Realizar seguimiento a la ejecución del proyecto en los respectivos municipios, de acuerdo a los indicadores establecidos por el director del proyecto.
- Realizar reuniones permanentes de socialización del proyecto con la comunidad.
- Participar en la planeación, coordinación, articulación y ejecución de actividades de promoción y socialización del proyecto en las subregiones del departamento de Antioquia.
- Realizar las actividades necesarias para apoyar la gestión del director del proyecto, en las diferentes subregiones en articulación con el operador del banco.

4.3.4. Financiero

La financiación inicial de Fondo Rotatorio del Banco de las Oportunidades para Antioquia se enmarco en el Convenio de asociación suscrito entre el Departamento de Antioquia, Secretaría de Productividad y Competitividad y el IDEA.

El Proyecto inició operaciones con cuatro mil millones de pesos (\$4.000.000.000); y posteriormente le han sido adicionados \$18.882 millones, para saldo actual en el fondo de \$22.882 millones de pesos.

Para la ejecución financiera del Proyecto el Fondo Rotatorio tiene varias cuentas de registro que le permiten contar con transparencia y eficiencia: colocación,

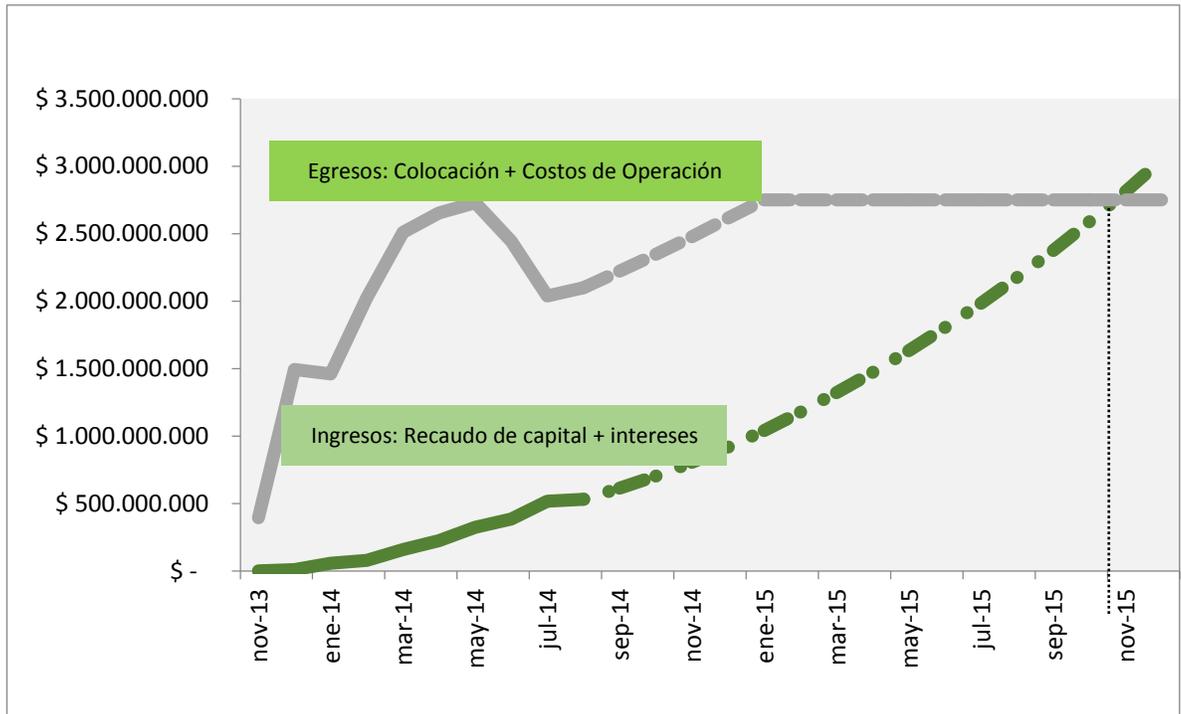
recaudo, fondo protección de cartera, costos de operación, capacitación pre crédito y apoyo logístico y administrativo.

Punto de equilibrio financiero

Teniendo en cuenta los siguientes supuestos y el comportamiento del Fondo Rotatorio se proyecta el punto de equilibrio del proyecto:

- El 98% de los créditos son individuales y el 2% son asociativos.
- El fondo de protección de cartera es del 3%.
- El costo de colocación son del 15%.
- El 80% de los créditos aprobados se direcciona a capacitación.
- Cada capacitación tiene un costo de \$120.000.
- El recurso humano lo conforman un subdirector (\$4.800.000) y ocho (8) asesores (\$4.500.000 c/u) incluidos gastos reembolsables.
- Se fija un punto de resistencia en el monto mensual de colocación a partir de enero de 2015 de \$2.300 millones.
- A partir del enero de 2015 los costos de capacitación y de personal se indexan al IPC (3,2%; Fuente FEDESARROLLO).
- La proyección de la cartera se hace tomando el comportamiento histórico de la cartera en los periodos de octubre 2013 a agosto 2014.
- Para las proyecciones de capital se asume una tasa de recaudo del 75% y para los intereses se asume del 25%.

Gráfica 21. Punto de equilibrio financiero proyectado



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a las proyecciones se estima que el punto de equilibrio del proyecto se tendrá en el mes de noviembre del año 2015. Los egresos corresponden a la colocación y los costos de operación y los ingresos al recaudo de capital e intereses.

4.3.5. Articulación

El Banco de las Oportunidades para Antioquia debe estar articulado para lograr un mayor impacto. El proyecto trabajará de manera articulada con instituciones que se encuentren presentes en los territorios en busca de aunar esfuerzos que impacten el desarrollo económico y social de las regiones.

Por medio de la firma de un acuerdo de voluntades con las instituciones públicas y privadas se formaliza la articulación para la atención de las necesidades de los

microempresarios del departamento en todas las etapas de la cadena del emprendimiento.

5. IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO

La Secretaría de Productividad y Competitividad y el IDEA aunaron esfuerzos para el diseño y puesta en marcha del programa Banco de las Oportunidades para Antioquia como un instrumento para el desarrollo económico y social de las comunidades vulnerables del departamento.

5.1. ETAPAS

El Proyecto fue planteado en 3 etapas que se presentan a continuación con las actividades propuestas en cada una de ellas, los resultados esperados y el tiempo para su ejecución:

Cuadro 18. Etapas del proyecto

Banco de las Oportunidades para Antioquia			
Etapas	Actividades propuestas	Resultados esperados	Tiempo
Diseño	Reconocimiento del territorio: vocaciones productivas de cada subregión y características en los tipos de emprendimiento.	Estudio de Factibilidad.	4 meses
	Mapeo institucional y análisis de la oferta en acceso a fuentes de financiación	Diseño de la oferta del Banco de las Oportunidades para Antioquia.	
	Identificación de necesidades		
	Evaluación de modelos de operación a la luz de la normativa legal (entidades públicas), la eficiencia administrativa y el sostenimiento financiero.	Modelo de funcionamiento jurídico, administrativo y financiero del proyecto.	
Implementación	Puesta en marcha: Creación del Fondo	Desembolso de 2.500	12

(prueba piloto)	Rotatorio, firma de convenios, contratación del equipo de trabajo.	Creación Red Empresarial.	meses
	Operación en el territorio: promoción en las comunidades objetivo, reunión con Alcaldes y entidades, trabajo en conjunto con el operador, realización de capacitaciones, desembolso de créditos, recaudo.		
	Reunión con entidades públicas y privadas del departamento para crear la Red Empresarial.		
Ajuste y consolidación	Ajustes del Programa de acuerdo al análisis del comportamiento del programa en cada territorio.	Fortalecimiento de la Red Empresarial. Operación del modelo Círculos Solidarios. Sanción de la Ordenanza del Proyecto en la Asamblea Departamental. Inicio de operación del Banco de las Oportunidades para Antioquia en el Valle de Aburrá.	12 meses
	Identificación de oportunidades y elaboración de propuestas de articulación para trabajar en conjunto con las entidades que hacer parte de la Red Empresarial.		
	Identificación de modelo de jurídico, financiero y administrativo para el desembolso de créditos por medio de la metodología de círculos solidarios.		
	Elaboración de la propuesta de ordenanza para que el Proyecto se asancioando en la Asamblea Departamental.		
	Identificación de oportunidades y evaluación de alternativas para el inicio de la operación del Proyecto en Valle de Aburrá		

Para el inicio del proyecto el IDEA destinó un presupuesto inicial \$9.000 millones de pesos para colocación de microcréditos y por su parte la Gobernación de Antioquia se articuló con un aporte de \$500 millones de pesos para ser invertidos

en costos de operación. Con dichos recursos se estableció una meta de 5.000 créditos desembolsados para Diciembre del 2015, tener 25.000 personas beneficiadas con el mejoramiento de los ingresos familiares, 4.500 negocios fortalecidos y 500 unidades productivas creadas.

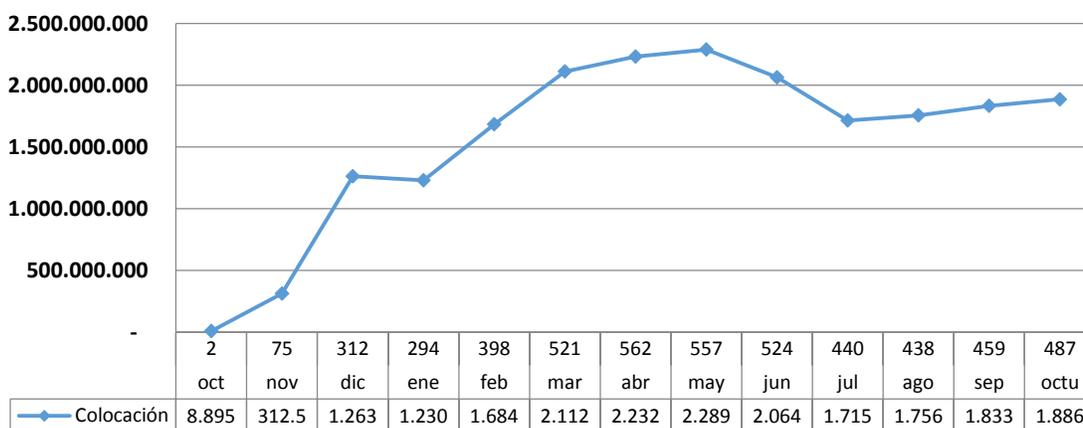
5.2. RESULTADOS DE LA ETAPA DE IMPLEMENTACIÓN (PRUEBA PILOTO)

A continuación se presentan los resultados del Fondo Rotatorio Banco de las Oportunidades para Antioquia en su etapa de implementación (prueba piloto).

5.2.1. Colocación mensual

En la siguiente gráfica se muestra la tendencia de las colocaciones, la cual ha tenido en su gran mayoría una pendiente positiva dado por el aumento del número de créditos que se presenta mes a mes.

Gráfica 22. Colocación mensual en millones de pesos y en número de créditos



Fuente: Informes de colocación mensuales suministrados por el operador. Cálculos propios.

Sin embargo, en los meses de junio y julio se presenta una disminución de las colocaciones que obedece al cierre temporal de varias oficinas de los Centros Antioquia e desde donde se desarrolla la operación del Proyecto.

A continuación se presentan características generales del total de la colocación alcanzada en la primera etapa de funcionamiento Banco de las Oportunidades para Antioquia.

Cuadro 19. Características generales de la colocación

Total Colocación \$	\$ 20.389.589.000
Promedio crédito \$	\$ 4.071.782
Promedio Plazo meses	29
N° Créditos Desembolsados	5.069
N° Mpios con desembolso	106

Fuente: Informes de colocación mensuales suministrdos por el operador. Cálculos propios.

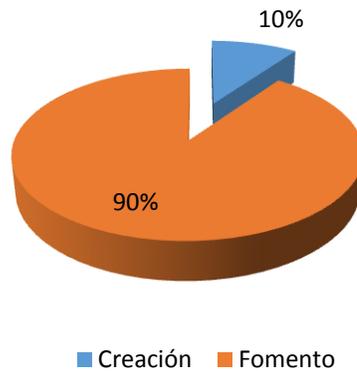
El total de colocaciones a octubre 31 de 2014 es de \$ 20.389.589.000, con un promedio de valor de créditos de \$ 4.071.782 y de meses 29. Hasta el momento son 5.069 créditos desembolsados, superando de la meta propuesta para el 2015. Se llevo a 106 Municipios de los 115 municipios excluyendo en valle de aburra.

A continuación se presentan las cifras y un pequeño analisis de la colocación por destino del credito, sector económico, género y ubicación en el territorio.

- **Destino del crédito**

Los créditos otorgados en el periodo presentado destinaron 498 para creación y 4571 para fomento, representando el 90% de los créditos, tal como se ilustra en la siguiente gráfica.

Gráfica 23. Destino del crédito



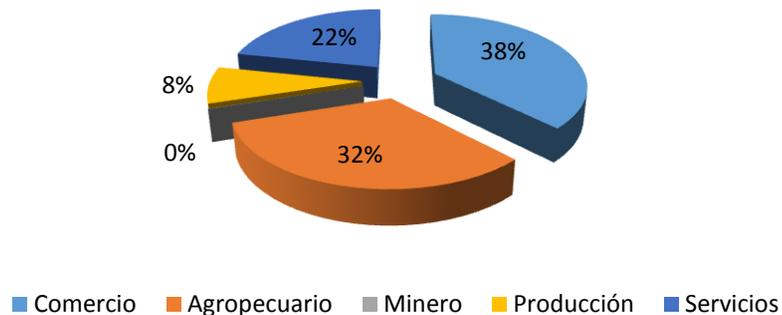
Fuente: Informes de colocación mensuales suministrados por el operador. Cálculos propios.

▪ **Sector ecocómico**

Los créditos son principalmente para el sector comercio con 1.905 créditos, seguido por el agropecuario 1.647 créditos, sector servicios con 1.101 créditos, producción con 413 créditos y por último sector minero con 3 créditos.

Estos datos muestran que las actividades de rápida generación de ingreso como la actividad comercial, lideran la colocación, actividades ya tradicionales como las agropecuarias continúan en su orden, el sector servicios se hace participe con el 22% reflejando dinámicas que también se evidencian a nivel nacional, al igual que con el sector productivo y su decrecimiento. A continuación se ilustran las cifras.

Gráfica 24. Sector económico

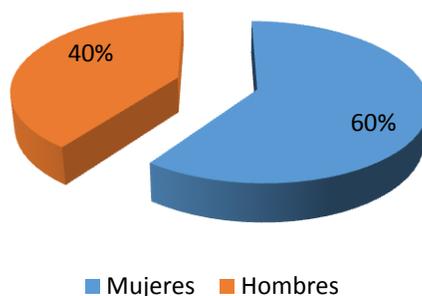


Fuente: Informes de colocación mensuales suministrados por el operador. Cálculos propios.

- **Género**

Las mujeres muestran un gran porcentaje de participación con 3040 créditos desembolsados, representado más de la mitad de los créditos, un 60%. Es así como se evidencia que son las mujeres quienes más emprenden, esta dinámica muestra una nueva configuración social que se viene gestando actualmente, las mujeres como cabezas de hogar y quienes cada vez más logran independencia económica y sustento para sus familias. A continuación se ilustran las cifras.

Gráfico 25. Género



Fuente: Informes de colocación mensuales suministrados por el operador. Cálculos propios

- **Colocación por ubicación**

El Banco de las Oportunidades actualmente opera en 8 de las 9 subregiones del departamento de Antioquia. En el siguiente cuadro se muestra el número de créditos y el valor de los desembolsos por subregión, así como los porcentajes de participación en el cada caso.

Cuadro 20. Colocación por ubicación

DISTRIBUCIÓN GEOGRÁFICA CRÉDITOS DESEMBOLSADOS				
SUBREGION	# CRÉDITOS	%	VALOR DESEMBOLSO	%
Bajo Cauca	593	11,7%	\$ 2.044.720.000	10,0%
Norte	787	15,5%	\$ 3.511.105.000	17,2%
Occidente	425	8,4%	\$ 1.691.415.000	8,3%
Oriente	678	13,4%	\$ 2.908.652.000	14,3%
Magdalena Medio	538	10,6%	\$ 2.383.826.000	11,7%
Urabá	1057	20,9%	\$ 4.238.187.000	20,8%
Suroeste	768	15,2%	\$ 2.722.004.000	13,3%
Nordeste	223	4,4%	\$ 889.680.000	4,4%
TOTAL	5069	100,0%	\$ 20.389.589.000	100,0%

Fuente: Informes de colocación mensuales suministrados por el operador. Cálculos propios

El Urabá antioqueño es la subregión con mayor número de créditos desembolsados, hasta la fecha cuenta con 1057 créditos, representando el 20,9% del total del Departamento, en este orden continua el Norte con 787 créditos y un 15,5 % del total, después Suroeste con 768 créditos,

Comportamiento de la colocación detallada por subregiones y municipios

A continuación se relaciona la colocación detallada por municipios de cada subregión y se presenta un pequeño análisis cualitativo que da cuenta de dicho comportamiento.

- **Subregión Bajo Cauca:**

Esta subregión cuenta con seis municipios, de las cuales el Banco les otorgó 593 créditos con un valor de desembolso de \$ 2.044.720.000. Los municipios más representativos en créditos son Caucaasia con una participación de 320 créditos, seguido de Zaragoza con 95 y El bagre con 92.

El sector económico con mayor número de créditos desembolsados es el comercio con un 46,5%, seguido del agropecuario con un 23,6%; esta tendencia corresponde al comportamiento económico de la zona, en el cual predomina la venta y compra de productos sin transformación en comparación a otras actividades económicas con mayor valor agregado.

En cuanto al sector agropecuario, los desembolsos han sido para el fortalecimiento de cultivos de arroz, maíz, plátano, la actividad piscícola, cría de pollos, gallinas, cerdos y la tradicional actividad ganadera.

Cuadro 21. Colocación Subregión Bajo cauca

DISTRIBUCION GEOGRAFICA CREDITOS DESEMBOLSADOS					
SUBREGION	MUNICIPIO	N ° CREDITOS	%	VALOR DESEMBOLSO	%
BAJO CAUCA	Cáceres	40	0,8%	\$ 118.900.000	0,6%
	Bagre	92	1,8%	\$ 330.160.000	1,6%
	Caucaasia	320	6,3%	\$1.096.650.000	5,4%
	Nechí	25	0,5%	\$ 73.000.000	0,4%
	Tarazá	21	0,4%	\$ 90.500.000	0,4%
	Zaragoza	95	1,9%	\$ 335.510.000	1,6%
	Total Bajo Cauca	593	11,7%	\$ 2.044.720.000	10,0%

Fuente: Informes de colocación mensuales suministrados por el operador. Cálculos propios

▪ **Subregión Norte:**

Tiene 17 Municipios con créditos de las cuales el Banco les otorgó 787 créditos con un valor de desembolso de \$ 3.511.105.000 con un porcentaje del total de créditos otorgados de 15,5%. Los municipios con mayor participación en créditos son: Santa Rosa con 178, Ituango 151, Yarumal con 143.

En lo estratégico se vienen adelantando gestiones con el fin de articular el Banco de las Oportunidades a la Mesa de Productividad y Competitividad del Norte desde donde se generan diferentes procesos de intervención en las cadenas productivas lechera y de turismo. Así mismo, con Socya Hidroituango que lidera diferentes procesos de intervención social y económica y con diferentes programas de la nación a través del DPS también se vienen articulando esfuerzos.

Cuadro 22. Colocación Subregión Norte

DISTRIBUCIÓN GEOGRÁFICA CRÉDITOS DESEMBOLSADOS					
SUBREGION	MUNICIPIO	N °	%	VALOR	%
		CREDITOS		DESEMBOLSO	
	Angostura	13	0,3%	\$ 65.400.000	0,3%
	Belmira	8	0,2%	\$ 39.800.000	0,2%
	Briceño	2	0,0%	\$ 7.000.000	0,0%
	Campamento	17	0,3%	\$ 75.200.000	0,4%
	Carolina del Príncipe	9	0,2%	\$ 33.500.000	0,2%
NORTE					
	Don Matías	72	1,4%	\$ 289.195.000	1,4%
	Entrerrios	28	0,6%	\$ 142.500.000	0,7%
	Gómez Plata	4	0,1%	\$ 14.000.000	0,1%
	Guadalupe	4	0,1%	\$ 19.820.000	0,1%
	Ituango	151	3,0%	\$ 729.420.000	3,6%

San Andrés de Cuerquia	28	0,6%	\$ 135.400.000	0,7%
San José de la Montaña	5	0,1%	\$ 19.800.000	0,1%
San Pedro	103	2,0%	\$ 492.600.000	2,4%
Santa Rosa	178	3,5%	\$ 739.610.000	3,6%
Toledo	4	0,1%	\$ 16.000.000	0,1%
Valdivia	18	0,4%	\$ 81.300.000	0,4%
Yarumal	143	2,8%	\$ 610.560.000	3,0%
Total Norte	787	15,5%	\$ 3.511.105.000	17,2%

Fuente: Informes de colocación mensuales suministrados por el operador. Cálculos propios

- **Subregión Occidente:**

Esta región cuenta 19 municipios, de los cuales Santa fe de Antioquia tiene 134, siendo el municipio con más créditos en esta subregión, continúa Frontino que tiene 104 créditos, le sigue Dabeiba con 79. En esta subregión se ha logrado colocar 425 créditos con un valor de \$ 1.691.415.000 siendo estos en su gran mayoría para los sectores comercio (tiendas, almacenes, compra y venta de mercancía, papelerías) y agropecuario (cultivos de caña, maracuyá, café, entre otros; cría de cerdos, pollos y ganado).

El programa se ha convertido en una gran herramienta tanto para Alcaldías como para instituciones no financieras actuando como complemento en las actividades desarrolladas por cada entidad. Es así como ellos identifican en sus procesos con emprendedores la necesidad de financiación y remiten a las personas o asociaciones al Banco de las Oportunidades, hablamos de organismos como UMATAs, Sena, Secretarías de Desarrollo municipales, ANSPE, entre otras.

En Occidente el Banco ha participado en espacios de articulación institucional para el desarrollo económico de la región como la Mesa Subregional de Competitividad liderada por Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia,

desde allí se trabaja por el impulso del sector turístico y la estructuración y fortalecimiento de la cadena frutícola en la región.

Es importante trabajar de forma articulada en sectores como el de joyería específicamente en municipios como Santa fe de Antioquia. Es una actividad con alto potencial en el municipio que complementa el sector turístico del mismo. Actualmente, se han desembolsado créditos a joyeros de la Asociación del municipio de Santa fe de Antioquia.

Estamos llegando poco a poco a municipios de difícil acceso o con escasa oferta financiera tales como Abriaquí y Giraldo. Se están identificando necesidades de financiación en los emprendimientos impactados por el Proyecto Hidroituango para que se puedan atender desde el Banco de las Oportunidades.

Cuadro 23. Occidente

DISTRIBUCION GEOGRAFICA CREDITOS DESEMBOLSADOS					
SUBREGION	MUNICIPIO	N ° CREDITOS	%	VALOR DESEMBOLSO	%
OCCIDENTE	Abriaquí	3	0,1%	\$ 10.500.000	0,1%
	Anzá	5	0,1%	\$ 32.300.000	0,2%
	Armenia	0	0,0%	\$ 0	0,0%
	Buriticá	3	0,1%	\$ 12.660.000	0,1%
	Caicedo	35	0,7%	\$ 141.830.000	0,7%
	Cañasgordas	8	0,2%	\$ 33.960.000	0,2%
	Dabeiba	79	1,6%	\$ 347.080.000	1,7%
	Ebéjico	8	0,2%	\$ 28.200.000	0,1%
	Frontino	104	2,1%	\$ 376.640.000	1,8%
	Giraldo	1	0,0%	\$ 3.000.000	0,0%
	Heliconia	0	0,0%	\$ 0	0,0%
	Liborina	5	0,1%	\$ 26.980.000	0,1%
	Olaya	2	0,0%	\$ 6.100.000	0,0%
	Peque	0	0,0%	\$ 0	0,0%

Sabanalarga	1	0,0%	\$ 4.500.000	0,0%
San Jeronimo	14	0,3%	\$ 47.450.000	0,2%
Santa fe de Antioquia	134	2,6%	\$ 524.070.000	2,6%
Sopetrán	18	0,4%	\$ 75.145.000	0,4%
Uramita	5	0,1%	\$ 21.000.000	0,1%
Total	425	8,4%	\$ 1.691.415.000	8,3%
Occidente				

Fuente: Informes de colocación mensuales suministrados por el operador. Cálculos propios

▪ **Subregión Oriente:**

El Oriente antioqueño cuenta con el 13,4% de los créditos desembolsados, de los 23 municipios de la subregión, siendo Sonsón con 119 créditos, continúa el Peñol con 82 créditos y Rionegro con 81, el desembolso total para la subregión es de \$ 2.908.652.000 millones de pesos

El Banco ha apoyado proyectos productivos que estaban siendo acompañados por entidades como el Sena, en un trabajo articulado y en equipo. También con el Sena y Alcaldías Municipales como Santuario y El Retiro se viene trabajando desarrollo sectorial, buscando apoyar a los sectores representativos de cada región, en este caso confecciones y madera, respectivamente.

El Banco ha sido apoyo a proyectos productivos que tienen Alcaldías como Sonsón en el tema de porcicultura, y en Alejandría y San Rafael con el apoyo a iniciativas productivas de la población que retorna a estos municipios. De otra parte, hay un trabajo articulado con programas a nivel nacional como la Unidad de Víctimas y el DPS busca que la población víctima del conflicto armado y en condición de vulnerabilidad.

Cuadro 24. Colocación Oriente

DISTRIBUCION GEOGRAFICA CREDITOS DESEMBOLSADOS					
SUBREGION	MUNICIPIO	N ° CREDITOS	%	VALOR DESEMBOLSO	%
ORIENTE	Aleandría	42	0,8%	\$ 185.240.000	0,9%
	Abejorral	2	0,0%	\$ 9.660.000	0,0%
	Argelia	0	0,0%	\$ 0	0,0%
	Carmen de Viboral	21	0,4%	\$ 90.555.000	0,4%
	Cocorná	11	0,2%	\$ 37.700.000	0,2%
	Concepción	2	0,0%	\$ 10.500.000	0,1%
	Granada	1	0,0%	\$ 5.000.000	0,0%
	Guarne	26	0,5%	\$ 109.320.000	0,5%
	Guatapé	17	0,3%	\$ 76.000.000	0,4%
	La Ceja	38	0,7%	\$ 149.015.000	0,7%
	La Unión	19	0,4%	\$ 85.200.000	0,4%
	Marinilla	70	1,4%	\$ 297.515.000	1,5%
	Nariño	5	0,1%	\$ 22.660.000	0,1%
	Peñol	82	1,6%	\$ 368.596.000	1,8%
	Retiro	2	0,0%	\$ 11.160.000	0,1%
	Rionegro	81	1,6%	\$ 402.395.000	2,0%
	San Carlos	9	0,2%	\$ 32.000.000	0,2%
	San Francisco	2	0,0%	\$ 7.500.000	0,0%
	San Luis	48	0,9%	\$ 193.620.000	0,9%
	San Rafael	55	1,1%	\$ 255.720.000	1,3%
	San vicente	2	0,0%	\$ 7.000.000	0,0%
	Santuario	24	0,5%	\$ 105.320.000	0,5%
	Sonsón	119	2,3%	\$ 446.976.000	2,2%
	Total Oriente	678	13,4%	\$ 2.908.652.000	14,3%

Fuente: Informes de colocación mensuales suministrados por el operador. Cálculos propios

- **Subregión Magdalena Medio**

Es una de las subregiones que tiene en todos sus municipios crédito con el Banco. Puerto Berrío cuenta con una gran participación de créditos hasta el mes de Mayo lleva 195, representando una gran participación frente a los otros municipios. Le sigue puerto triunfo con 44, seguido de Maceo con 41, después Yondó 17 y así disminuye en número de créditos el resto de los municipios.

El Banco de las Oportunidades para Antioquia le apostó al sector pecuario en la subregión del Magdalena Medio en especial en el Municipio de Puerto Berrío, donde se generaron estrategias para que los pescadores reglamentados tengan acceso a créditos de manera fácil y les permita mejorar sus condiciones laborales por medio del mejoramiento de sus canoas e insumos de pesca. La respuesta ha sido positiva y el hábito de pago ha sido ejemplar.

El sector comercio en la subregión del magdalena medio es de reventa de productos traídos de la ciudad de Medellín y del Departamento de Santander en especial de la ciudad de Bucaramanga, no cuentan con un valor agregado y es un comercio formalizado.

Cuadro 25. Colocación Magdalena Medio

DISTRIBUCION GEOGRAFICA CREDITOS DESEMBOLSADOS					
SUBREGION	MUNICIPIO	N ° CREDITOS	%	VALOR DESEMBOLSO	%
MAGDALENA MEDIO	Caracolí	9	0,2%	\$ 48.480.000	0,2%
	Maceo	64	1,3%	\$ 300.790.000	1,5%
	Puerto Berrío	293	5,8%	\$ 1.269.546.000	6,2%
	Puerto Nare	45	0,9%	\$ 196.990.000	1,0%
	Puerto Triunfo	66	1,3%	\$ 262.940.000	1,3%
	Yondó	61	1,2%	\$ 305.080.000	1,5%
	Total Magdalena	538	10,6%	\$ 2.383.826.000	11,7%

Medio

Fuente: Informes de colocación mensuales suministrados por el operador. Cálculos propios

▪ Subregión Urabá

Urabá es la subregión con mayor índice de NBI del Departamento, por esto y otras razones hacen parte de la línea de estrategia número seis (6) del Plan de Desarrollo Departamental: “Proyecto integral regional para el desarrollo de Urabá”. De los 11 municipios que tiene la subregión 9 tienen crédito con el banco, los otros dos, Murindó y Vigía del Fuerte, se ha dificultado la presencia del Banco por su difícil acceso, ya que no es posible entrar por vía terrestre.

El municipio de Apartado es el de mayor número de créditos a nivel Departamental, hasta el momento tiene 292 créditos. Turbo tiene 236, en tercer lugar Chigorodó 135 créditos. En total se ha entregado 1057 créditos por un valor de \$ 4.238.187.000 millones de pesos. Los resultados en la subregión de Urabá muestran un aporte muy importante al fortalecimiento del sector comercio, el cual hace parte de la vocación económica tradicional del eje bananero (donde se tiene mayor colocación) y en donde su mayoría, son negocios de migrantes de otras zonas diferentes a Urabá. Seguida a esta colocación, el sector agro es el segundo más importante en la subregión, lo cual muestra que las vocaciones productivas de Urabá siguen siendo las tradicionales pero ajustándose, en la medida de las posibilidades, a la evolución del mercado.

Otro aspecto a tener en la cuenta, es la articulación con las instituciones que tradicionalmente se encuentran en el territorio, y que han permitido una amplia difusión del programa. En la medida en que se fortalezcan estos canales de comunicación, se sumarán más y mejores argumentos al proceso de desarrollo del Programa para el acercamiento con la comunidad y sus necesidades financieras y no financieras.

Cuadro 26. Colocación Urabá

DISTRIBUCION GEOGRAFICA CREDITOS DESEMBOLSADOS					
SUBREGION	MUNICIPIO	N ° CREDITOS	%	VALOR DESEMBOLSO	%
URABA	Apartadó	292	5,8%	\$ 1.169.765.000	5,7%
	Arboletes	24	0,5%	\$ 99.480.000	0,5%
	Carepa	64	1,3%	\$ 238.820.000	1,2%
	Chigorodó	135	2,7%	\$ 548.740.000	2,7%
	Murindó	0	0,0%	\$ 0	0,0%
	Mutatá	49	1,0%	\$ 212.975.000	1,0%
	Necoclí	121	2,4%	\$ 481.040.000	2,4%
	San Juan de Urabá	10	0,2%	\$ 28.600.000	0,1%
	San Pedro de Urabá	126	2,5%	\$ 506.812.000	2,5%
	Turbo	236	4,7%	\$ 951.955.000	4,7%
	Vigía del Fuerte	0	0,0%	\$ 0	0,0%
	Total Urabá	1057	20,9%	\$ 4.238.187.000	20,8%

Fuente: Informes de colocación mensuales suministrados por el operador. Cálculos propios

▪ **Subregión Suroeste**

Es la tercera subregión que después del Norte presenta mayor cantidad de créditos desembolsados.

Predominan los créditos agropecuarios obedeciendo así a las potencialidades del territorio y sus apuestas productivas tales como café, cítricos, fruver. Ha sido complejo realizar desembolsos en municipios con presencia de la minería como Caramanta, Angelópolis y Titiribí.

El Suroeste con su gran extensión tiene hasta el momento 411 créditos, Urrao municipio con mayor territorio tiene el mayor número de créditos que son 93,

seguido de Betulia con 74, con 41 cuenta Jardín, Andes con 32 y así siguen disminuyendo como lo muestra el siguiente cuadro.

Cuadro 27. Colocación Suroeste

DISTRIBUCIÓN GEOGRÁFICA CRÉDITOS DESEMBOLSADOS					
SUBREGION	MUNICIPIO	N ° CREDITOS	%	VALOR DESEMBOLSO	%
SUROESTE	Amagá	37	0,7%	\$ 126.510.000	0,6%
	Andes	61	1,2%	\$ 238.495.000	1,2%
	Angelopolis	2	0,0%	\$ 4.000.000	0,0%
	Betania	10	0,2%	\$ 44.380.000	0,2%
	Betulia	132	2,6%	\$ 395.298.000	1,9%
	Caramanta	0	0,0%	\$ 0	0,0%
	Ciudad Bolivar	38	0,7%	\$ 137.240.000	0,7%
	Concordia	71	1,4%	\$ 206.236.000	1,0%
	Fredonia	13	0,3%	\$ 51.900.000	0,3%
	Hispania	2	0,0%	\$ 8.160.000	0,0%
	Jardin	90	1,8%	\$ 371.815.000	1,8%
	Jericó	29	0,6%	\$ 103.275.000	0,5%
	La pintada	27	0,5%	\$ 83.920.000	0,4%
	Montebello	0	0,0%	\$ 0	0,0%
	Pueblo Rico	4	0,1%	\$ 22.355.000	0,1%
	Salgar	27	0,5%	\$ 96.100.000	0,5%
	Santa Barbara	19	0,4%	\$ 83.590.000	0,4%
	Támesis	21	0,4%	\$ 68.060.000	0,3%
	Tarso	13	0,3%	\$ 43.920.000	0,2%
	Titiribí	0	0,0%	\$ 0	0,0%
	Urrao	130	2,6%	\$ 489.690.000	2,4%
	Valparaiso	2	0,0%	7.000.000	0,0%
	Venecia	40	0,8%	\$ 140.060.000	0,7%
	Total	768	15,2%	\$ 2.722.004.000	13,3%

Suroeste

Fuente: Informes de colocación mensuales suministrados por el operador. Cálculos propios

▪ Subregión Nordeste:

Nordeste es el municipio con menos créditos del Banco de las Oportunidades, sin embargo a diferencia de otras subregiones tienen créditos en todos los municipios. Amalfi hasta la fecha tiene 67 créditos, siendo el municipio con mayor crédito de la subregión, continua en este orden Vegachí con 35, después Segovia con 32 créditos, en la subregión se ha colocado 223 créditos por un valor de \$ 889.680.000 millones de pesos.

En el Nordeste Antioqueño la actividad productiva de mayor relevancia es el comercio, que se está formalizando. La oferta comercial de esos municipios son de productos traídos de la ciudad de Medellín y los precios de venta son altos en los municipios de Remedios y Segovia por la cantidad de dinero circulante y la alta demanda.

Las mujeres son hoy las llamadas a desarrollar de nuevo ese tejido social y contribuir al desarrollo económico de la subregión. Con el Banco de las Oportunidades para Antioquia, la mayor tasa de aprobación de créditos en el nordeste es para proyectos de mujeres, donde ellas son dueñas de sus propios negocios y por medio de esta acción su rol en la sociedad cambia, son mujeres empoderadas y con argumentos claros para salir adelante.

Cuadro 28. Colocación Nordeste

DISTRIBUCION GEOGRAFICA CREDITOS DESEMBOLSADOS					
SUBREGION	MUNICIPIO	N ° CREDITOS	%	VALOR DESEMBOLSO	%
NORDESTE	Amalfi	67	1,3%	\$ 250.300.000	1,2%
	Anorí	5	0,1%	\$ 28.500.000	0,1%

Cisneros	22	0,4%	\$ 85.820.000	0,4%
Remedios	22	0,4%	\$ 85.320.000	0,4%
San roque	19	0,4%	\$ 86.520.000	0,4%
Santo Domingo	10	0,2%	\$ 48.480.000	0,2%
Segovia	32	0,6%	\$ 117.500.000	0,6%
Vegachí	35	0,7%	\$ 142.960.000	0,7%
Yalí	3	0,1%	\$ 16.320.000	0,1%
Yolombó	8	0,2%	\$ 27.960.000	0,1%
Total Nordeste	223	4,4%	\$ 889.680.000	4,4%

Fuente: Informes de colocación mensuales suministrados por el operador. Cálculos propios

5.2.2. Actividad no financiera

El Banco de las Oportunidades para Antioquia es más que un instrumento financiero, desde sus inicios el Proyecto se direccionó como una apuesta integral que busca ofrecer a los emprendedores las herramientas necesarias para fortalecer sus unidades económicas con alternativas de financiamiento y acompañamiento empresarial y de esta forma lograr el mejoramiento de las condiciones de vida de las familias que dependen económicamente de ellas.

Para ello se han desarrollado capacitaciones y asesorías enfocadas en la educación financiera y el fortalecimiento de las competencias empresariales de los emprendedores, a continuación se presentan algunos resultados:

- 4.011 personas capacitadas en educación financiera.
- 86 diagnósticos y asesorías empresariales realizadas para el mejoramiento del negocio.
- 23 charlas de educación financiera para un total de 931 participantes.
- 1.110 visitas post crédito.

5.2.3. Red de Apoyo empresarial para Antioquia

El Banco de las Oportunidades para Antioquia trabaja de manera articulada con instituciones públicas y privadas en los territorios en busca de aunar esfuerzos que impacten el desarrollo económico de las regiones.

En esta apuesta el Banco de las Oportunidades para Antioquia realiza la identificación de necesidades de acompañamiento del emprendedor en la cadena del emprendimiento (mentalidad emprendedora, idea de negocio, plan de negocio, asesoría, capacitación, financiación, acompañamiento en la puesta en marcha y comercialización) y realiza una posterior conexión con la oferta empresarial de las entidades aliadas y de esta forma lograr una intervención pertinente y eficiente el territorio.

Para lograr este fin se firmó un acuerdo de voluntades entre las entidades públicas y privadas del departamento interesadas en aunar esfuerzos para el desarrollo económico y local de la región. Entre los aliados se encuentran: Fundación Nutresa, Fundación Oleoductos de Colombia, Comfama, Comfenalco, Esumer, Universidad Eafit, Colegiatura Colombiana, Fomentamos, Universidad de Antioquia, Cooperativa Microempresas de Colombia, Interactuar, Fundaunibán, SENA, Fondo de Garantías de Antioquia, Fundación Bancolombia. (17 en total). (Anexo 4).

Durante la implementación del Programa se han desarrollado las siguientes actividades con la Red de Apoyo Empresarial de Antioquia:

- Participación en las Ferias Idea 50 años: Urabá (julio 26), con asistencia de 1.000 personas; Nordeste (agosto 23), asistencia de 940 personas y Occidente (octubre 4), asistencia de 520 personas.
- Ferias sectoriales de acuerdo a la vocación productiva de cada región: El Santuario (confecciones) y El Retiro (madera).

- Trabajo conjunto con aquellas instituciones estatales que trabajan en pro de mejorar las condiciones socioeconómicas de la población víctima del conflicto armado (Secretaría de Gobierno, Unidad de Víctimas, Unidad de Consolidación Territorial, DPS) en la participación de Ferias de indemnización, charlas de educación financiera, oferta a los grupos locales de ahorro y crédito, cofinanciación de proyectos productivos.
- Articulación con Socya en la estrategia de generación de ingresos para la población impactada por Proyecto Hidroituango.
- Promoción del programa por parte de las instituciones con los públicos que atienden.
- Sena: Prueba piloto para financiar los proyectos productivos de emprendedores que pertenecen al programa ECAS y jóvenes rurales (5 emprendedores con desembolso) y articulación para cofinanciación de un proyecto del Fondo Emprender.

5.2.4. Microempresarios

A continuación se presentan algunos microempresarios que han obtenido créditos con el Banco de las Oportunidades para Antioquia.



ANDRÉS FELIPE CANO

31 años

Joyería en oro y plata (Filigrana)

Santa Fe de Antioquia –

Occidente

Crédito aprobado \$ 5.800.000



JULIO ATEHORTÚA

69 años

Cultivo de Fique

El Peñol – Oriente

Crédito aprobado: \$ 4.000.000



**LUZ MARÍA
HERNÁNDEZ
GALLEGO**

28 años

Ebanistería

Amalfi - Nordeste

Crédito aprobado:

\$3.500.000



ELSY ESTHER GONZÁLEZ

33 años

Almacén “Más Belleza”

Caucasia – Bajo Cauca

Crédito aprobado \$ 5.000.000



SILVIA GIRALDO

44 años

Compra de ganado para
producción de leche

San Pedro de los Milagros -
Norte

Crédito aprobado \$ 5.000.000

5.3. AJUSTES

Al iniciar operaciones el Banco de las Oportunidades para Antioquia inició con unos requisitos base pero con la visión de poder ajustarse en la medida que se contara con una experiencia en cada territorio, pues se tenía claridad de que cada región contaba con particularidades frente a las vocaciones productivas, cultura, hábitos, condiciones de propiedad de la tierra entre otras.

En cuanto a las garantías, en la subregión del Magdalena Medio se cuenta una vocación económica pesquera, y dicha actividad es desarrollada por pescadores para quienes su único bien es el motor de la lancha en donde realizan su actividad económica. Teniendo en cuenta dicha condición se optó por aceptar el motor como garantía para créditos de pescadores, siempre y cuando se contara con el carné al día por parte del CORNARE quien regula la actividad.

Adicionalmente, las condiciones de titularidad de la tierra son diferentes en cada región inicialmente solo se recibían las escrituras, pero luego de la implementación se establecieron otros documentos para aceptar como soporte de la propiedad raíz como garantía tales como certificado de tradición y libertad, impuesto predial o catastro y en casos puntuales compraventa acompañado de sana posesión.

De otra parte, lo que no se mide no se puede controlar, por tal motivo el programa desde sus inicios definió un informe periódico que permitiera medir la gestión y resultados del programa. Luego de la implementación de la prueba piloto, se decidió establecer una reunión periódica de seguimiento del programa con el operador y varios informes con ítems que permitieran realizar análisis cualitativos y cuantitativos entre ellos colocación mensual detallada, cartera por edades, análisis de riesgos, gestión de cartera (jurídica y pre jurídica), recaudo mensual.

Cuando el programa inició estaba enfocado en responder a la demanda del territorio y de esta manera planear su acción; sin embargo, luego de puesta en marcha este aspecto se ajustó pensando no solo en atender la demanda sino en una planificación de cobertura en el territorio de acuerdo al acceso y a los tiempos de desplazamiento, debido a que en ocasiones no se contaba con la demanda en

algunas regiones por desconocimiento del programa y no por tener ausencia de la necesidad de atención.

6. LECCIONES APRENDIDAS

El Banco de las Oportunidades ha identificado algunas dificultades en su ejecución, tales como son:

- Dificultad de acceso y movilización en el territorio.
- Alto tiempo empleado en la logística que involucra el desplazamiento en el territorio (condiciones de las vías, horarios del transporte público).
- Diversidad de costumbres y formas de hacer las cosas que presenta el departamento entre una subregión y otra.
- Desconocimiento de los programas institucionales al interior de la Gobernación de Antioquia, que impiden una mejor y mayor impacto de la población objetivo del Programa.

De estos aspectos inesperados se desprenden algunas lecciones aprendidas en el desarrollo del programa Banco de las Oportunidades para Antioquia:

- La identificación real de las necesidades con presencia en el territorio, de boca del beneficiario hace que el diseño del producto y las condiciones de acceso se ajusten a dar una respuesta más acorde.
- La articulación institucional permite un mejor y mayor impacto de la población objetivo del programa.
- Identificar quienes y qué están haciendo en los territorios y trabajar con ellos es la estrategia para una intervención pertinente en las subregiones del Departamento.
- Sumar en los territorios con las administraciones municipales: Antes de realizar cualquier intervención, permite una mayor aceptación del proyecto en la región.

- Conocer los planes, programas y proyectos que trabajan desde lo económico en los municipios, debe ser el primer paso antes de iniciar cualquier intervención en un territorio.
- Identificar los líderes naturales permite una divulgación rápida y efectiva del proyecto. El “voz a voz” es la mejor estrategia de comunicación: Emprendedores y empresarios satisfechos han permitido que mas población objetivo se beneficie del proyecto.
- Adaptarse a la dinámica de la población, en vez que la población se adapte al proyecto: En la ejecución del proyecto en las regiones del departamento se han identificado diferentes aspectos que han hecho que este se adapte a las dinámicas que se presentan en los territorios.
- La definición del lugar del inicio del proyecto se realizo teniendo en cuenta los criterios que respondían a los objetivos propuestos: Llegar primero a las subregiones con mayores índices de pobreza y limitación de acceso a oportunidades.
- Educación Financiera + Acompañamiento y capacitación + Facilidad de acceso al sistema financiero con bajas tasas de interés = Mayor productividad y mejoramiento de la calidad de vida del empresario y su familia.

De otra parte, el Banco de las Oportunidades ha logrado que prácticas de ilegalidad como el paga diario, sean contrarrestadas por una oferta legal de financiación.

Adicionalmente, al contar con una tasa de interés inferior (0.98%) al promedio de la banca tradicional (2.4%), las cuotas mensuales son más bajas, lo que ha permitido que el dinero que se ahorran los microempresarios en lo que pagarían por interés lo puedan invertir en otros bienes y servicios que les permitan mejorar su calidad de vida.

7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El Banco de las Oportunidades para Antioquia es una apuesta al desarrollo local y económico del departamento, que busca fomentar la participación activa de las fami y microempresas en la económica local al posibilitar, por medio de la inversión, el aumento de la producción, la generación de ingresos dignos para el consumo de nuevos y mejores servicios, y la creación y sostenimiento de empleos en el territorio.

Como programa gubernamental es de gran impacto a las comunidades en mayores condiciones de vulnerabilidad y es un instrumento eficaz para la inclusión y la equidad de los habitantes del departamento.

El programa no debe dejarse tentar por las grandes necesidades que se encuentran en territorio y como uno de los ingredientes para garantizar el impacto pertinente y sostenible debe conservar su foco de intervención: las comunidades más vulnerables.

Adicionalmente, aunque se cuente con instrumentos que impacten el desarrollo económico y social de los territorios como lo es el Banco de las Oportunidades para Antioquia, sino se documentan las experiencias, ni se está en una constante búsqueda por ajustarse a las dinámicas locales no será posible lograr un impacto sostenible, pues las lecciones aprendidas quedaran en cabeza del funcionario que este en el momento de la intervención y no como capacidad instalada en los territorios. Por eso, será fundamental realizar un seguimiento permanente a la intervención, una medición cuantitativa y cualitativa de los resultados, una sistematización que recoja todos aquellos aspectos que no se encuentran en la bibliografía tradicional y contar con un involucramiento permanente de la comunidad y de las entidades públicas y privadas en cada región.

De otra parte, si el Programa Banco de las Oportunidades solo se mirara como un programa de acceso a financiación sin un componente social, su impacto estaría enfocado al cumplimiento de metas sólo cuantitativas. Sin embargo, al mirarlo desde la optica de la Gerencia Social su gestión e impacto involucra aspectos demográficos, políticos, económicos y sociales, convirtiéndolo en un instrumento para el desarrollo de las comunidades vulnerables.

Algunos de los hallazgos encontrados en el ejercicio del Programa al involucrar elementos de la Gerencia Social se describen a continuación:

- *Fortalecimiento del capital social.* El modelo del Banco de las Oportunidades para Antioquia involucró desde su construcción a diferentes actores del territorio, entre ellos la comunidad quien con su conocimiento e identificación clara de las condiciones actuales, permitió identificar cuales deberían ser los requisitos y características del crédito, así como la forma de llegar, el lenguaje a utilizar y las competencias empresariales a fortalecer por medio de las capacitaciones y asesorías para que los emprendimientos financiados contarán con elementos para su éxito y sostenimiento. El poder involucrar a la comunidad, permitió fortalecer su papel participativo en proceso de desarrollo y empoderar a sus integrantes como protagonistas, generando confianza y reconocimiento en otros ámbitos.

Adicionalmente, en el desarrollo de actividades de fortalecimiento de competencias empresariales con los beneficiarios del Programa, se inició la construcción de redes no solo comerciales entre quienes podrían ser proveedores y clientes, sino colaborativas y de transferencia de conocimiento entre quienes ya contaban con un negocio en funcionamiento y quienes se encontraban en la etapa de puesta en marcha de sus ideas de negocio y necesitaban orientación y estaban avidos de aprender de otras experiencias.

Esto posibilitará en el tiempo contar con capacidad instalada en el territorio no solo para la operación de proyectos de impacto económico y social, sino también la apropiación de conocimientos para la construcción de redes cada vez más fortalecidas entre los mismos integrantes de la comunidad.

- *Innovación social.* El Banco de las Oportunidades para Antioquia es un programa de la Gobernación de Antioquia y del Instituto para el Desarrollo de Antioquia – IDEA. Este último ha sido por 50 años el “*banco de los municipios de Antioquia*” pues ha financiado obras y programas enfocados al desarrollo de los municipios en temas como educación, salud, vías, vivienda, servicios públicos y deporte, pero no le había apostado directamente al aspecto económico del desarrollo. Es así, como el Banco de las Oportunidades para Antioquia, se convierte en un instrumento de innovación social para atender a las comunidades más vulnerables del territorio con un modelo inclusivo y articulado con las entidades y programas presentes en el territorio por medio de alianzas público – privadas, implementando nuevas formas de acceso a los servicios, combinando elementos de educación empresarial y financiación, utilizando un lenguaje ajustado a las condiciones de cada comunidad, y con nuevos elementos en el relacionamiento entre la comunidad y la institucionalidad tales como cercanía, confianza y transparencia.
- *Desarrollo local.* La implementación del Programa que se documenta en la presente tesis, ha evidenciado la construcción de equidad y legalidad de las comunidades vulnerables posibilitándoles el acceso a oportunidades a fuentes de ingreso dignas y con condiciones asequibles, de forma transparente, sin privilegios ni condiciones de participación política. Contar con resultados tangibles y evidenciar que quien vive en condiciones similares puede acceder a oportunidades para el mejoramiento de su calidad de vida, hace que los demás integrantes de la comunidad se

sientan motivados y empoderados de su desarrollo local, movilizando no solo oportunidades enfocadas en lo económico sino al mejoramiento de las demás condiciones de vida, propiciando la participación activa en otros espacios de toma de decisión.

- *Cooperación.* Las alianzas público privadas son una herramienta fundamental para el desarrollo local, económico y social de las comunidades, pues al sumar esfuerzos, se cuenta con mayor impacto y un uso eficiente de los recursos, que cada vez son más limitados. Estas acciones son una forma de materializar la cooperación regional entre las instituciones y programas que operan en los territorios, sin competencia ni animos de protagonismo sino enfocadas en el bienestar de las integrantes de las comunidades vulnerables.
- *La Gerencia Social* incorporada en entidades públicas es un instrumento que posibilita el diseño e implementación de programas con alto contenido de innovación social y con la capacidad para generar un alto impacto en el desarrollo local, pues cuentan con la capacidad de gestión y movilización social e institucional.

BIBLIOGRAFÍA

Banco de los pobres. (2004-2007). *Informe de gestión Banco de los pobres*. Medellín.

Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia. (2013). RAED, REVISTA ANTIOQUEÑA DE ECONOMÍA Y DESARROLLO. RAED , p. 54.

Coraggio, J. (. (2004). *De la emergencia a la estrategia. Más allá del "alivio de la pobreza"*. Buenos Aires: Espacio.

Gobernación de Antioquia . (2011). *Plan de desarrollo departamental: Antioquia la más educada*. Medellín.

González-Vega, C. (1998). *Servicios financieros rurales: experiencias del pasado, enfoques del presente*. Environmental and Development Economics The Ohio State University, Rural Finance Program Department of Agricultura. Disponible en: aede.osu.edu.

Yunus, M. (2006). *El Banquero de los Pobres*. Bangladesh: Paidos Iberica.

ANEXOS

Anexo 1. Metodología y funcionamiento del Banco de las Oportunidades para Antioquia.

Anexo 2. Resolución 0631 - 13, Creación Fondo Rotatorio Banco de las Oportunidades.

Anexo 3. Reglamento del Comité Directivo del Banco de las Oportunidades para Antioquia.

Anexo 4. Red de Apoyo Empresarial para Antioquia.