

#### UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SEK

# FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, ECONÓMICAS Y TURÍSTICAS MAESTRÍA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

#### TESIS DE GRADO

Previa a la obtención del título de

MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS.

#### **BANCARIZACIÓN RURAL:**

PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA INCLUSIVO DE DESARROLLO EMPRESARIAL RURAL PRIDER A TRAVÉS DE LA CORPORACIÓN FINANCIERA NACIONAL – CAPÍTULO ECUADOR EN LA ZONA RURAL DEL CANTÓN CAYAMBE

FABIOLA PATRICIA MUÑOZ ARÁUZ

Quito - Ecuador

**MAYO DE 2012** 

## DECLARACIÓN JURAMENTADA

Yo, Fabiola Patricia Muñoz Aráuz, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentada para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración cedo mis derechos de propiedad intelectual correspondientes a este trabajo, a la universidad internacional SEK, según lo establecido por la ley de propiedad intelectual, por su reglamento y por la normatividad institucional vigente.

.....

FABIOLA PATRICIA MUÑOZ ARÁUZ

#### **DECLARATORIA**

El presente trabajo de investigación titulado:

#### BANCARIZACIÓN RURAL: PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA INCLUSIVO DE DESARROLLO EMPRESARIAL RURAL PRIDER A TRAVÉS DE LA CORPORACIÓN FINANCIERA NACIONAL – CAPÍTULO ECUADOR EN LA ZONA RURAL DEL CANTÓN CAYAMBE

Realizado por:

#### FABIOLA PATRICIA MUÑOZ ARÁUZ

como requisito para la obtención del título de

#### MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS

ha sido dirigido por el profesor

M.B.A. CARLOS ANDRADE

quien considera que constituye un trabajo original de su autor.

.....

#### M.B.A. CARLOS ANDRADE

#### **Director**

Los profesores informantes

#### M.S.C. PATRICIO ANDINO

#### **Magister FABRISSIO VARGAS**

después de revisar el trabajo escrito presentado,

lo han calificado como apto para su defensa oral ante el tribunal examinador.

.....

M.S.C. PATRICIO ANDINO

**Magister FABRISSIO VARGAS** 

Quito, mayo de 2012

#### **DEDICATORIA**

Este trabajo está dedicado a mis tres tesoros mis hijos: Sebastián, Jorge Andrés y Andreita, a ustedes por todas las veces que no contaron con una mamá a tiempo completo, sin embargo compartían mi sueño y me alentaban, renovaban mi energía con sus sonrisas, con sus abrazos, su mirada siempre alegre, con su dedicación para hacer solitos sus obligaciones; son ustedes mi más grande inspiración y mi razón de vivir.

A mis padres Jaime y Fabiola, que me enseñaron los más grandes valores: el amor verdadero, la entrega incondicional, el trabajo honrado, la dedicación y esfuerzo.

A mi Esposo, mis hermanos y amigas que siempre tuvieron palabras de apoyo para continuar mis estudios.

Al más especial de todos a mi buen Jesús, porque me diste la capacidad, la dedicación, el coraje y la voluntad para cumplir este sueño, que a veces parecía lejano y tan difícil de alcanzar. A tí que me permitiste culminar una etapa importante de mi vida.

Finalmente, quiero agradecer sinceramente a aquellas personas que compartieran sus conocimientos conmigo para hacer posible la conclusión de esta tesis. Especialmente agradezco a mi Director de Tesis MBA Carlos Andrade, por su asesoría por estar siempre dispuesto. A mis lectores Pablo, Fabrissio y Patricio por sus ideas y recomendaciones, respecto a esta investigación.

CA	PÍTUL	O I	10
1 A	NTEC	EDENTES	10
		LO DE LA INVESTIGACIÓN	
		TEAMIENTO DEL PROBLEMA	
1.4		Presentación de Corporación Financiera Nacional	
	1.2.1	1.2.1.1 Gestión Institucional	11
		1.2.1.2 Semblanza Histórica	
		1.2.1.2 Sembranza Historica	
		1.2.1.4 Resultados de su gestión	
		1.2.1.5 Estrategia de la Institución - Fundamentos de la planificación	
		1.2.1.6. El direccionamiento del Plan Nacional para el Buen Vivir – Gobier	
		Nacional en la CFN	
		1.2.1.7 El Enfoque y Direccionamiento de la Agenda de Reactivación Productiva	
		Agenda de Política Económica en la CFN	
		1.2.1.8. Visión, Misión y Análisis FODA	
	1.2.2.		
	1.2.2.	Prider con la Corporación Financiera Nacional	
		1.2.2.1 Política Sectorial	
		1.2.2.2 Objetivos Nacionales para el Buen Vivir	
		1.2.2.2. a Objetivo 1 del Plan Nacional	
		1.2.2.2. b Objetivo 6 del Plan Nacional	
		<ul><li>1.2.2.2. c. Objetivo 11 del Plan Nacional</li></ul>	.20
1 2	EODA	1.2.2.3 Objetivos Estratégicos CFN alineados al Plan Nacional del Buen Vivir MULACIÓN DEL PROBLEMA	
		EMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	
		MULACIÓN DE OBJETIVOS	
1.3			
		Formulación de Objetivo General	
	1.5.2	Formulación de Objetivos Específicos	
		1.5.2.1 Establecer cuáles deben ser los procesos que debe seguir la CFN y l	
		autorizaciones que debe obtener con la finalidad de realizar la implementación o modelo PRIDER CAPÍTULO Ecuador.	
		1.5.2.2 Determinar los impactos de rentabilidad social en la CFN, por implementación del modelo	
		1	
		1.5.2.3 Conocer a profundidad el modelo programa inclusivo de desarro empresarial rural PRIDER, y las ventajas de su implementación a través de la CF	IIO
		como desarrollo del capítulo Ecuador.	
1 6	TZIII	IFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	
1.0.		Justificación Teórica.	
	1.0.1.	Justificacion Teorica.	42
$C^{\Lambda}$	PÍTI II	O II	15
CA.	IIIOL	О п	73
2 1	/ARCC	O TEÓRICO	45
		RCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL	
		DAMENTACIÓN TEÓRICA: PRESENTACIÓN DEL PROGRAMA INCLUSIVO	
		ESARROLLO EMPRESARIAL RURAL PRIDER	
		Aspectos Generales	
		Descripción General de la Metodología de Intervención (Metodología fundaci	
	2.2.2	para el desarrollo empresarial rural Funder)	
		2.2.2.1. Formas asociativas distintivas de cada etapa de desarrollo empresarial	
		2.2.2.2 Las Uniones de Crédito y Ahorro (UNICAS)	
		2.2.2.3 Las Cadenas y Redes productivas	
		2.2.2.4. Las Empresas de Accionariado Campesino o Sociedades Anónim	าลร
		Campesinas (EAC o SAC)	
		Camposinus (Eric o oric)	

	2.2.2.5 Ámbitos o muelles de sostén	
	2.2.2.6 Etapas de desarrollo y proceso de maduración empresarial	
	2.2.2.7 Principios de la Metodología	
	2.2.2.8 Implementación del PRIDER	
	2.2.2.9 Caracterización del tipo de problema que atiende el PRIDER	
	2.2.2.10 Experiencia en Lambayeque	
	2.2.2.11 Equipo Organizativo	
	2.2.2.12 Impacto de las UNICAS	
	2.2.2.13 La red de UNICAS	
2 2	2.2.2.14 Validez metodológica HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN	
	LIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN Y ALCANCE	
	METODOLOGÍA Y FUENTES DE DATOS	
2.5.	WETODOEOGIA I TOENTES DE DATOS	60
CA	PITULO III.	83
	ESQUEMA DE OPERACIÓN DEL PROGRAMA INCLUSIVO DE DESARRO	
	MPRESARIAL RURAL PRIDER	
3.1	CARACTERÍSTICAS GENERALES DEL PROGRAMA UNIONES DE CRÉDITO Y	
	AHORRO (UNICAS)	
	3.1.1 Definición de lineamientos y políticas	
	3.1.2 Composición.	
	3.1.3 Representantes	
a)	Funciones del presidente	89
b)	Funciones del tesorero	89
c)	Funciones del secretario	89
d)	Comité de créditos	90
e)	Comité de cobranzas	91
f)	Comité de desarrollo económico	
g)	Comité de desarrollo social	92
<i>U</i>	3.1.4 Políticas de préstamos	
	3.1.5 Guía para la elaboración de estatutos	
	3.1.6. Operaciones UNICA	
a)	Cómo formar una UNICA	
b)	Cómo disolver una UNICA	
0)	3.1.7. Registros y formatos	
a)	Ficha del socio - información del socio	
a) b)	Composición familiar	
	Indicadores económicos	
c)	Reuniones	
d)		
e)	Revisar agenda	
f)	Recolección de aportes.	
,	3.1.8 Formato libros de ahorro	
a)	Préstamos	
b)	Repago de préstamos	
	Devolución del principal	
b.2)		
c)	Préstamos nuevos	
	Evaluación de solicitudes de préstamos:	
c.2)	Decisión de préstamos	112
c.3)	Desembolso de préstamos (internos)	112
	3.1.9 Repago y desembolsos de préstamos internos	113

3.1.10 Formato de actas de reunión	
3.1.11 Préstamos externos	120
3.1.12 Registros contables	123
	124
·	Balance General126
•	129
•	129
CAPÍTULO IV	
4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESU NORMATIVA DE LA CORPORACIÓN FI	
	INANCIERA NACIONAL DESARROLLO FINANCIEROS - PROCESOS134
4.1. PLANIFICAR EL DISEÑO DE PRODUCTO	
<u>*</u>	
-	
	R139
4.2. JUSTIFICACIÓN DE LA DELIMITACIÓN	N GEOGRÁFICA PARA LA
IMPLEMENTACIÓN DEL PRIDER EN LA	
	141
4.3 CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS	
4.4 VERIFICACIÓN DE HIPOTESIS	
CAPÍTULO V	
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	S DE LA INVESTIGACIÓN148
5.1 CONCLUSIONES	
5.2 RECOMENDACIONES	
ANEXO 1. LEY ORGÁNICA DE LA CFN	
ANEXO 2. ZONAS	

### INDICE DE GRÁFICO

No.	NOMBRE	Pag.
1.1	SALDOS DE CARTERA ENE – DIC 2011 (MILLONES USD)	18
	APORTE DE LA CFN A LA TRANSFORMACIÓN DE LA MATRIZ	
1.2	PRODUCTIVA	20
1.3	RESULTADOS DEL APORTE INSTITUCIONAL DE LA CFN	21
1.4	ARTICULACIÓN ENTRE LA PLANIFICACIÓN Y LA GESTIÓN	27
1.5	DEL DESARROLLO AL BUEN VIVIR	28
1.6	MAPA DE POBREZA DE CONSUMO POR PROVINCIA	32
2.1	ETAPAS DE DESARROLLO EMPRESARIAL RURAL	51
2.2	ESTRUCTURA Y REGISTROS DE LA UNICA	56
2.3	ESTRUCTURACIÓN DE CADENAS Y REDES PRODUCTIVAS	59
2.4	ESTRUCTURACIÓN APOYO TÉCNICO DEL PROGRAMA	61
2.5	ETAPAS DE DESARROLLO EMPRESARIAL RURAL	64
	ESQUEMA METODOLÓGICO DE EVOLUCIÓN Y DESARROLLO SOBRE	
2.6	LINEA DE POBREZA	78
3.1	FLUJO DE OPERACIONES DE REUNIONES	104

#### INDICE DE CUADROS

No.	NOMBRE	PAG
1.1	METAS DE DESEMBOLSO TOTAL CFN (MILLONES USD) 2011 - 2014	19
1.2	MATRIZ FODA CFN	25
1.3	EVOLUCIÓN DE POBREZA Y EXTREMA POBREZA DE CONSUMO	31
1.4	PORCENTAJE POBREZA POR INGRESOS 2008	36
1.5	ALINEACIÓN OBJETIVOS ESTRATÉGICOS CFN CON PNBV 2009 -2013	39
2.1	RESULTADOS FINANCIEROS PRIDER LAMBAYEQUE	74
3.1	ESQUEMA METODOLÓGICO DE FICHA DEL SOCIO	102
3.2	ESQUEMA METODOLÓGICO COMPOSICION FAMILIAR	102
3.3	ESQUEMA METODOLÓGICO REGISTRO DE APORTES Y ASISTENCIA	105
3.4	ESQUEMA METODOLÓGICO LIBRO DE AHORROS	107
3.5	ESQUEMA METODOLÓGICO LIBRO DE AHORROS EJEMPLO	108
3.6	ESQUEMA METODOLÓGICO REPAGO DE PRESTAMOS	110
3.7	ESQUEMA METODOLÓGICO REPAGO DE PRESTAMOS EJEMPLO	110
3.8	ESQUEMA METODOLÓGICO REPAGO/DESEMBOLSOS PRÉSTAMOS INTERNOS	113
3.9	ESQUEMA METODOLÓGICO REPAGO/DESEMBOLSOS PRÉSTAMOS EJEMPLO	113
3.10	ESQUEMA METODOLÓGICO LIBRO DE AHORROS	114
3.11	ESQUEMA METODOLÓGICO LIBRO DE AHORROS EJEMPLO	114
3.12	ESQUEMA METODOLÓGICO REGISTRO DE PRÉSTAMOS A SOCIOS	115
3.13	ESQUEMA METODOLÓGICO AGENDA Y ACTAS DE REUNIÓN	116
3.14	ESQUEMA METODOLÓGICO AGENDA Y ACTAS DE REUNIÓN EJEMPLO	116
3.15	ESQUEMA METODOLÓGICO ACUERDOS DE REUNIÓN	117
3.16	ESQUEMA METODOLÓGICO FONDOS POR RENDIR, DONACIONES Y GASTOS.	118
3.17	ESQUEMA METODOLÓGICO FONDOS, DONACIONES Y GASTOS EJEMPLO	118
3.18	ESQUEMA METODOLÓGICO FONDOS POR RENDIR	119
3.19	ESQUEMA METODOLÓGICO FONDOS POR RENDIR EJEMPLO	119
3.20	ESQUEMA METODOLÓGICO PRÉSTAMOS EXTERNOS	120
3.21	ESQUEMA METODOLÓGICO REGISTRO PRÉSTAMOS EXTERNOS EJEMPLO	121
3.22	ESQUEMA METODOLÓGICO PRÉSTAMOS EXTERNOS EJEMPLO	122
3.23	ESQUEMA METODOLÓGICO PRÉSTAMOS EXTERNOS EJEMPLO	122
3.24	ESQUEMA METODOLÓGICO BALANCE GENERAL	123
3.25	ESQUEMA METODOLÓGICO BALANCE GENERAL CÓDIGO / CUENTAS	124
3.26	ESQUEMA METODOLÓGICO BALANCE GENERAL DETALLE CUENTAS	125
3.27	ESQUEMA METODOLÓGICO REGISTRO CONTABLE DE PASIVOS	196
3.28	ESQUEMA METODOLÓGICO REGISTRO CONTABLE DE ACTIVOS	197
3.29	ESQUEMA METODOLÓGICO BALANCE GENERAL UNICA	128
3.30	ESQUEMA METODOLÓGICO REPORTE DE MONITOREO MENSUAL	130
4.1	PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN MODELO PRIDER EN LA CFN	140
4.2	PRIORIZACIÓN ZONA DE REFORMA AGRARIA DEL NORTE	144
4.3	ESTIMATIVO DE IMPACTO SOCIAL ALCANZADO	145

# CAPÍTULO I

#### 1. ANTECEDENTES

# 1.1 TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN

Bancarización rural: Propuesta de implementación del Programa Inclusivo de Desarrollo Empresarial Rural PRIDER a través de la Corporación Financiera Nacional – Capítulo Ecuador en la zona rural del cantón Cayambe

#### 1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

#### 1.2.1 Presentación de Corporación Financiera Nacional

La Corporación Financiera Nacional CFN, banca de desarrollo del Ecuador, es una Institución financiera pública, autónoma, con personería jurídica y duración indefinida, cuya misión es apoyar a los sectores desatendidos, a través de la provisión de productos financieros y no financieros contribuyendo así al desarrollo económico y social del Ecuador, postulado tomado del Plan Institucional CFN 2009 -20014, actualizada a diciembre 2011

Desde su creación, la CFN ha sido una de las instituciones a través de la cual el Estado ha impulsado su política de desarrollo. La acción institucional está enmarcada dentro de los lineamientos de su Ley, de los programas del gobierno nacional dirigidos a la estabilización y dinamización económica convirtiéndose en un agente decisivo para la consecución de las reformas emprendidas.

#### 1.2.1.1 Gestión Institucional

La gestión de la CFN se ve enmarcada en el incentivo al sector productivo. El monto de colocaciones de la Institución mantiene una tendencia creciente desde el año 2007, sobresaliendo los últimos tres en los cuales se ha consolidado la labor de apoyo y soporte al sistema financiero y productivo del Ecuador, en especial, en el año 2009 caracterizado por

la crisis internacional, la CFN demostró el importante rol de la banca de desarrollo en el Ecuador.

Como muestra del apoyo de la Institución al sector productivo, conforme lo establecido en el Plan Institucional antes mencionado, publicado en el año 2011, está el incremento en su nivel de desembolsos frente al 2008, el cual representa un crecimiento del 40%; durante el año 2010, año en el que la economía mundial mantuvo fuertes períodos de incertidumbre pero en el caso ecuatoriano con una recuperación de la actividad del sector financiero privado, la Institución incremento 4% su gestión de acuerdo a la tasa de variación de los desembolsos realizados.

La Corporación Financiera Nacional como banca de desarrollo del Ecuador, tiene la misión de desarrollar e implementar productos financieros y no financieros alineados al Plan Nacional del Buen Vivir para servir a los sectores productivos del país.

Para comprender mejor el rol de la CFN, es necesario partir de la definición del concepto banca de desarrollo, para lo cual se ha consultado varios autores y un sinnúmero de publicaciones que abordan el tema.

Por un lado se puede considerar que "son instituciones que ejercen el servicio de banca y crédito de largo plazo para atender el impulso de sectores, regiones o actividades prioritarias de acuerdo a sus leyes orgánicas constitutivas. a los que se les encomienda promover el ahorro y la inversión, así como canalizar apoyos financieros y técnicos al fomento industrial o al sector agropecuario, respectivamente y en general, al desarrollo económico nacional y regional del país. Las instituciones de banca de desarrollo tienen por objeto financiar proyectos prioritarios para el país y estimular con equidad y eficiencia el desarrollo económico nacional." <sup>1</sup>/

El ex presidente del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), Enrique Iglesias, manifestaba que "la misión de la banca de desarrollo es el apoyo a los objetivos del crecimiento, de la estabilidad, de la competitividad, de la apertura externa, de la integración. y es a estos objetivos a los cuales tiene que responder la nueva banca de desarrollo en América Latina. En otras palabras, constituirse en una herramienta eficaz dentro del conjunto de instrumentos de apoyo a la transformación económica y social de nuestros países" <sup>2</sup>/·

Asimismo, los bancos de desarrollo pueden ser definidos como "instituciones que se abocan, en mayor o menor medida, al desarrollo económico y social mediante la movilización de recursos financieros; la creación de capacidad técnica, institucional y de

<sup>1 /</sup> http://www.definicion.org/banca-de-desarrollo

<sup>&</sup>lt;sup>2</sup>/ La banca de desarrollo en América Latina y el Caribe, Serie Financiamiento del Desarrollo, Septiembre 2005, p. 34

conocimiento; y la provisión de bienes públicos globales, regionales o nacionales según sea el caso." (Titelman, 2003 pagina 17). <sup>3</sup>/

Existe un sinnúmero de teorías a favor y en contra de la implementación de la banca de desarrollo así como de los mecanismos utilizados para el cumplimiento de sus objetivos, sobre todo en economías pequeñas como la ecuatoriana. como fundamento a este estudio enunciaremos principalmente las ventajas, que incluyen: que se enfoca llenar los vacíos dejados por la banca privada en cuanto al financiamiento de proyectos de desarrollo que, visiblemente no han sido de interés del mercado, por el alto costo de transacción y por requerir la evaluación de los proyectos más pequeños; combate la exclusión financiera, la concentración del crédito y su direccionamiento a sectores ya desarrollados; así como también, se constituye en una fuente de financiamiento estable para las empresas que no pueden acceder al mercado financiero internacional, o cuando en épocas de crisis como la actual, éste se contrae.

Recopilando todos estos conceptos podemos sintetizar que la misión de la banca de desarrollo se circunscribe a promover el desarrollo productivo, a través de la asistencia técnica y la intermediación financiera de recursos públicos, de la banca multilateral y del sistema financiero privado. Sus actividades se dirigen hacia sectores que normalmente no encuentran un acceso fácil al mercado financiero privado, como las pequeñas y medianas empresas, el sector agrícola, proyectos de medio ambiente y actividades de innovación tecnológica, entre los más importantes.

<sup>&</sup>lt;sup>3</sup>/ Daniel Titelman, "La banca de desarrollo y el financiamiento productivo", Serie Financiamiento del Desarrollo, CEPAL, Santiago, Octubre 2003, p.15

#### 1.2.1.2 Semblanza Histórica

La Corporación Financiera Nacional, banca de desarrollo del Ecuador, es una Institución financiera pública, autónoma, con personería jurídica y duración indefinida, cuya misión es apoyar principalmente a aquellos sectores desatendidos, a través de la provisión de productos financieros y no financieros contribuyendo así al desarrollo económico y social del Ecuador.

Desde su creación en 1965, la CFN ha impulsado la política de desarrollo del Estado ecuatoriano. Su acción institucional está enmarcada dentro de los lineamientos de su Ley Orgánica, de los programas del gobierno nacional dirigidos a la estabilización y dinamización económica convirtiéndose así en un agente decisivo para la consecución de los objetivos nacionales.

Su misión y visión institucionales están encaminados a otorgar el empuje necesario para que los sectores productivos enfrenten en mejores condiciones la competencia externa y, que el sector privado se sienta estimulado para emprender nuevos proyectos de mayor envergadura con la incorporación de modernos y sofisticados procesos tecnológicos, acorde con las exigencias de la sociedad y la globalización.

#### 1.2.1.3 Ámbito de Acción

Cuenta con una amplia red de oficinas, sucursales regionales y oficinas especiales a nivel nacional: dos oficinas principales (Quito y Guayaquil), ocho sucursales regionales (Cuenca, Manta, Ambato, Machala, Esmeraldas, Ibarra, Riobamba, Loja) y dos oficinas especiales (Latacunga y Santa Ana), permitiéndoles, de forma autónoma servir en forma descentralizada, con óptimos niveles de operatividad y desconcentración en la colocación de recursos.

La CFN mediante la modalidad de crédito de primer piso (crédito directo) y segundo piso (crédito a través de una institución financiera intermediaria IFI), ofrece variedad de productos financieros y no financieros:

- Línea de renovación del parque automotor,
- Crédito directo para el desarrollo,
- Factoring local e internacional, financiamiento de importaciones y exportaciones,
- Financiamiento de cadena de valor,
- Línea revolvente de capital de trabajo,

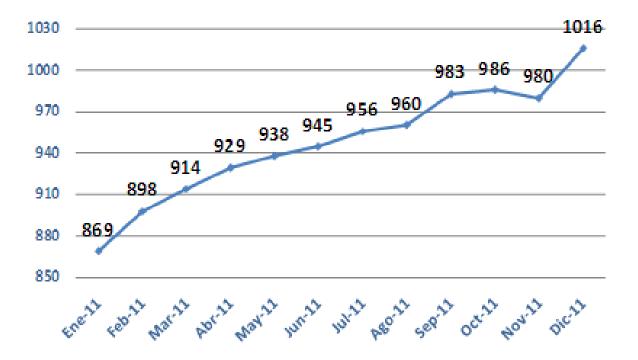
- Línea multisectorial,
- Reprogramación de pasivos,
- Programa de fomento productivo,
- Programa de financiamiento forestal,
- Asistencia técnica,
- Negocios fiduciarios,
- Fondo de inversión,
- Fondo de garantía, y
- Programa de financiamiento bursátil.

#### 1.2.1.4 Resultados de su gestión

El monto de colocaciones de la CFN durante los últimos cinco años mantiene una tendencia creciente, cabe recalcar que en los últimos tres se ha consolidado la labor de apoyo y soporte al sistema financiero y en especial, en el año 2009 caracterizado por la crisis internacional, la CFN demostró el importante rol anticíclico de la banca de desarrollo en el Ecuador.

Conforme el Plan Institucional 2011, para el período 2011-2014, se espera que el rol de la CFN vea reflejado en el desembolso de USD 2,333 millones, destinados a los sectores productivos, de los cuales USD 1,274.77 millones se canalizarán a través del mecanismo de crédito de primer piso, USD 414.93 millones a través del segundo piso y USD 643.34 millones se direccionarán mediante de bolsa de valores y financiamiento a operaciones de comercio exterior.

GRÁFICO No. 1.1 SALDOS DE CARTERA ENERO – DICIEMBRE 2011 (MILLONES DE USD)



Fuente: Plan Institucional CFN 2009 -2014

Elaboración: El autor

CUADRO NO.1.1 METAS DE DESEMBOLSO TOTAL CFN (MILLONES USD) 2011 - 2014

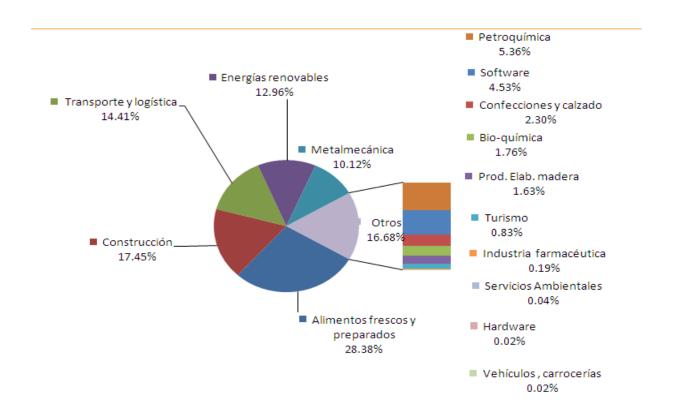
FACILIDAD/ AÑO	2011	2012	2013	2014
CRÉDITO DIRECTO	270.0	280.80	292.03	303.7
CRÉDITO FORESTAL	4.0	5.0	5.0	5.0
CRÉDITO SEGUNDO PISO	97.71	101.62	105.69	109.91
PLAN RENOVA	35.0	36.4	37.85	0.0
COMERCIO EXTERIOR	47.82	49.73	51.72	53.79
FACTORING	2.18	2.27	2.36	2.45
FNANCIAMIENTO BURSÁTIL	101.5	105.56	109.78	114.17
TOTAL	558.20	581.37	604.43	589.04

Fuente: CFN

Elaboración: El autor

La estrategia fundamental de la Corporación Financiera Nacional como banca de desarrollo, consiste en fortalecer la gestión de fomento como un medio agregador de valor a las diferentes líneas de negocio y actividades de la Institución, contribuyendo a potenciar la labor de CFN, como el principal brazo financiero del gobierno nacional, este enunciado se puede visualizar y verificar en el GRÁFICO No. 1.2 en el cual se describe el aporte de la CFN a la transformación de la matriz productiva

GRÁFICO NO. 1.2 APORTE DE LA CFN A LA TRANSFORMACIÓN DE LA MATRIZ PRODUCTIVA CON ÉNFASIS EN LOS SECTORES PRODUCTIVOS PRIMARIOS 2011

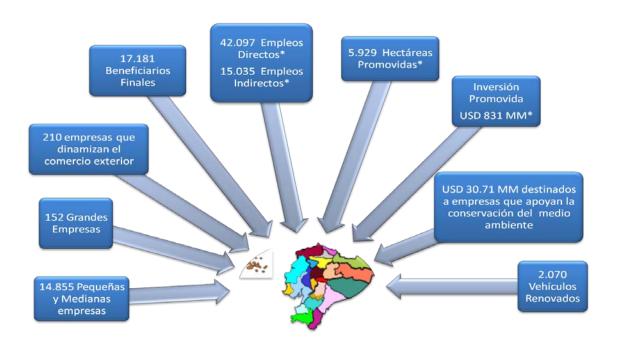


Fuente: CFN Elaboración: CFN

#### 1.2.1.5 Estrategia de la Institución - Fundamentos de la planificación

La planificación estratégica y presupuestaria de la CFN está fundamentada en la Ley Orgánica de la Institución, el Plan Nacional para el Buen Vivir, la Agenda de Reactivación Productiva, así como la Agenda de Política Económica, factores que son determinantes para la definición de los productos financieros y no financieros, así como el direccionamiento de la gestión institucional.

GRÁFICO No. 1.3 RESULTADOS DEL APORTE INSTITUCIONAL DE LA CFN



Fuente: CFN Elaboración: CFN

# 1.2.1.6. El direccionamiento del Plan Nacional para el Buen Vivir – Gobierno Nacional en la CFN

El Plan Nacional para el Buen Vivir, propone una ruptura conceptual sobre el modo de Estado, donde las orientaciones éticas se expresan en tres dimensiones: la justicia social y económica, la justicia democrática participativa y la justicia intergeneracional.

A su vez, existen varios principios que sustentan esta propuesta, y estos se plasman en ocho estrategias de cambio, y donde el plan tiene como fundamento 12 grandes objetivos nacionales de desarrollo humano.

Conforme lo establecido en el Plan Institucional 2011, el accionar de la CFN está direccionado al cumplimiento de tres objetivos del Plan Nacional para el Buen Vivir 2009 - 2013 citado anteriormente:

a) Objetivo uno: Auspiciar la igualdad, la cohesión y la integración social y territorial en la diversidad;

b) Objetivo seis: Garantizar el trabajo estable, justo y digno en su diversidad de formas;
 y

c) Objetivo once: Establecer un sistema económico social, solidario y sostenible.

1.2.1.7 El Enfoque y Direccionamiento de la Agenda de Reactivación Productiva y Agenda de Política Económica en la CFN

Conjuntamente a lo estipulado dentro del Plan Nacional para el Buen Vivir, la Institución se alinea a las directrices emanadas por los ministerios coordinadores a través de las agendas establecidas por estos.

Es así que dentro de la Agenda de Reactivación Productiva, directriz del Ministerio de Coordinación de la Producción, Empleo y Competitividad, se establecen sectores estratégicos y prioritarios para la canalización de recursos, priorizando la generación de nuevas plazas de empleo, alto valor agregado, ventajas internacionales, alto encadenamiento entre otros factores a ser considerados.

En cuanto a la Agenda de Política Económica, elaborada por el Ministerio de Coordinación de Política Económica, establecen los sectores macroeconómicos en los que debe estar enfocada la gestión institucional.

- Sector real: Inversión en ciencia y tecnología, cambio de modelo productivo y canalización de recursos hacia actividades con alto impacto en la generación de empleos.
- Sector fiscal: Fomento de nuevas actividades productivas para reducir la dependencia a recursos petroleros y fomentar el desarrollo de la industria local y las pymes.
- Sector externo: Destinar recursos a sectores con alta generación de divisas para el país

#### 1.2.1.8. Visión, Misión y Análisis FODA

Conforme lo establecido y aprobado por el Directorio de la Institución para el Plan Institucional 2011 - 2014:

Visión "A través de la provisión de productos financieros y no financieros alineados al Plan Nacional del Buen Vivir, servir a los sectores productivos del país".

Misión "Ser la banca múltiple de desarrollo, moderna y eficiente, con énfasis en aquellos sectores desatendidos, apoyando así al desarrollo económico y social del Ecuador".

#### CUADRO NO.1.2 MATRIZ FODA CFN

#### **FORTALEZAS OPORTUNIDADES** Ser el brazo ejecutor de las políticas Cuenta con su propia ley orgánica Posee una solidez patrimonial económicas del Estado. Existe el apoyo de la administración en el desarrollo de proyectos Acceso de autoridades CFN al institucionales, de personal y gobierno central. capacitación. Cuenta con personal profesional y Demanda insatisfecha de los segmentos pymes. honesto. Condición de financiamiento de mediano y largo plazo con período Alianzas estratégicas con organismos internacionales para el de gracia. No incluye tarifas adicionales en sus apoyo de programas y proyectos de servicios. desarrollo. Cuenta con diversidad de productos financieros. Posibilidad de captación de recursos Desarrolla programas de fomento de entidades del gobierno. productivo, alineados con las estrategias del gobierno nacional. Aceptación de los productos y Posee una imagen institucional servicios que ofrece la Institución. consolidada. Procesos y metodologías para la Desarrollo de productos gestión, apegadas a las normativas relacionados con cuentas corrientes de los organismos de control. y de ahorros. Capacidad de adaptación a los cambios Ser la fiduciaria más grande del país. Coactiva para recuperar la cartera sin excepciones. Infraestructura tecnología de procesamiento, almacenamiento y comunicaciones actualizada y acorde al tamaño del negocio. Cuenta con un adecuado nivel de liquidez.

DEBILIDADES	AMENAZAS			
<ul> <li>Débil proceso relacionado con atención al cliente</li> </ul>	<ul> <li>Normas de organismos de control no adaptadas a la banca de desarrollo.</li> </ul>			
<ul> <li>Descoordinación de canales de comunicación interna y externa.</li> </ul>	<ul> <li>Multiplicidad de organismos de control.</li> </ul>			
<ul> <li>Falta de difusión de cambios legales que afectan la gestión institucional.</li> <li>No dispone de sistemas informáticos en plataforma web.</li> </ul>	<ul> <li>Los juzgados de lo civil no aplican estrictamente la disposición de la ley CFN para la calificación de juicios de excepciones.</li> </ul>			
en plataforma web.	<ul> <li>Demandas en la justicia ordinaria contra los funcionarios de la Institución.</li> </ul>			
	<ul> <li>Desinformación por parte de los medios de comunicación externos pueden afectar la imagen.</li> </ul>			
	<ul> <li>Crisis económicas que afecten a los sectores productivos.</li> </ul>			

Fuente/Elaboración: PLAN INSTITUCIONAL CFN 2011

## 1.2.2. Matriz de Alineamiento del Programa Inclusivo de Desarrollo Empresarial Rural Prider con la Corporación Financiera Nacional

La CFN puede incursionar en la estructuración de nuevos productos que han tenido notable éxito en su aplicación en otros países bajo la dirección de entidades de desarrollo similares a la nuestra, como es el caso de la Corporación Financiera para el Desarrollo COFIDE S.A con sede en Perú, en este caso específico se sugiere la implementación de la metodología del programa de bancarización rural sustentada en el modelo "PRIDER".

El alineamiento del PRIDER con la CFN, se fundamenta en el artículo 280 de la Constitución de la República del Ecuador: "El Plan Nacional de Desarrollo es el instrumento al que se sujetarán las políticas, programas y proyectos públicos; la programación y ejecución del presupuesto del Estado; y la inversión y la asignación de los recursos públicos: y coordinar las competencias exclusivas entre el Estado central y los gobiernos autónomos descentralizados. Su observancia será de carácter obligatorio para el sector público e indicativo para los demás sectores. "

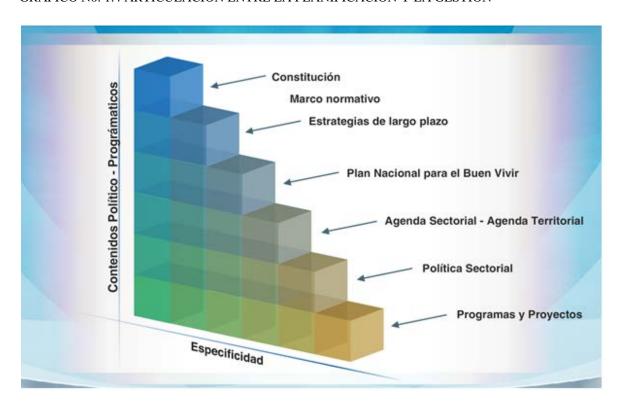


GRÁFICO No. 1.4 ARTICULACIÓN ENTRE LA PLANIFICACIÓN Y LA GESTIÓN

Fuente/Elaboración: CFN Rendición de cuentas 2011

#### GRÁFICO No. 1.5 DEL DESARROLLO AL BUEN VIVIR



Fuente/elaboración: CFN rendición de cuentas 2011

En la estructuración del Plan Nacional para el Buen Vivir 2009 – 2013 <sup>4</sup>/, se detallan Estrategias (Capítulo 6 - PNBV) y Objetivos Nacionales para el Buen Vivir (Capítulo 7 - PNBV), las dos en su conjunto enmarcan el ámbito de la política sectorial

<sup>&</sup>lt;sup>4</sup>/ Plan Nacional para el Buen Vivir 2009 – 2013 - SENPLADES

#### 1.2.2.1 Política Sectorial

- a) Democratización de los medios de producción, redistribución de la riqueza y diversificación de las formas de propiedad y organización
- b) Inclusión, protección social solidaria y garantía de derechos en el marco del Estado constitucional de derechos y justicia

#### 1.2.2.2 Objetivos Nacionales para el Buen Vivir

De los 12 objetivos nacionales de desarrollo humano detallados en el Plan Nacional del Buen Vivir, se destacan tres que se alinean con el Plan Estratégico de la CFN

- Auspiciar la igualdad, la cohesión y la integración social y territorial en la diversidad.
- Garantizar el trabajo estable, justo y digno en su diversidad de formas
- Establecer un sistema económico social, solidario y sostenible

# 1.2.2.2. a Auspiciar la igualdad, la cohesión y la integración social y territorial en la diversidad - Objetivo 1 del Plan Nacional

La Constitución de 2008, plantea un nuevo modelo de sociedad y de Estado, en el cual el desarrollo constituye un medio para concretar el ejercicio de los derechos del buen vivir, en el marco de los principios de justicia social, ciudadanía y solidaridad. Este nuevo modelo implica un reparto orgánico de la riqueza del país, en términos de infraestructuras, bienes y servicios, considerados necesarios e indispensables para la ampliación de las capacidades y libertades humanas y para el funcionamiento eficaz de la economía ecuatoriana. El Estado reconoce y garantiza el carácter indivisible del sistema de derechos del buen vivir y, sobre todo, asegura su concreción institucional y pública.

Este Objetivo uno propone la aplicación de políticas integrales, capaces de abordar la complejidad de la exclusión y de diagnóstico

Del estudio efectuado por el Centro de Investigaciones Sociales del Milenio CISMIL, 2007 se ha llegado a determinar que el Ecuador es un país desigual, en el cual el 10% más rico acumula aproximadamente el 42% de los ingresos totales generados por la economía, en tanto que el 10% más pobre no recibe ni el 2%. Poco más de la mitad de la población no logra satisfacer a plenitud sus necesidades básicas y cuatro de cada 10 ecuatorianos viven en situación de pobreza.

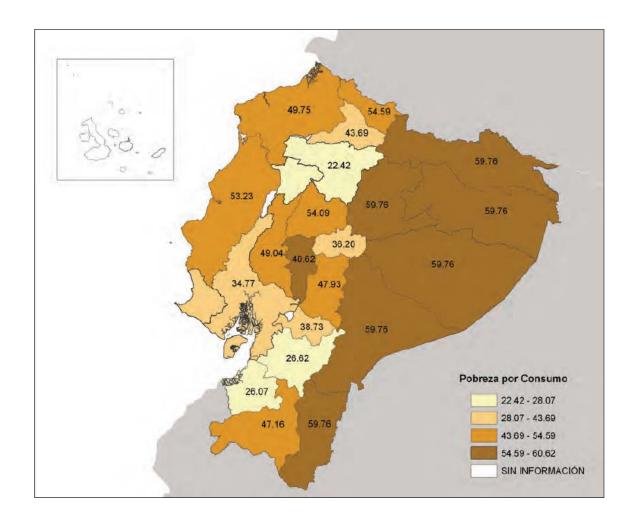
CUADRO. 1.3 EVOLUCIÓN DE POBREZA Y EXTREMA POBREZA DE CONSUMO PORCENTAJE DEL TOTAL DE LA POBLACIÓN

Nivel	1995		1998		1999		2006	
Territorial	Pobreza	Extrema Pobreza	Pobreza	Extrema Pobreza	Pobreza	Extrema Pobreza	Pobreza	Extrema Pobreza
Región								
Costa	36,1	9,1	46,4	16,3	52,9	16,0	40,1	10,9
Sierra	41,7	18,5	42,2	21,8	51,4	24,7	33,8	12,2
Amazonía	60,6	23,8	50,0	22,3	n.d.	n.d.	59,7	39,6
Área								
Campo	63,0	27,4	66,8	33,9	75,1	37,7	61,5	26,9
Ciudad	23,0	4,1	28,7	7,8	36,4	8,0	24,9	4,8
Nacional	39,3	13,8	44,8	18,7	52,2	20,3	38,3	12,9

Fuente: Plan Nacional del Buen Vivir- SENPLADES Elaboración: Plan Nacional del Buen Vivir- SENPLADES

El porcentaje de personas pobres con relación a la población total llego al pico del 52% en 1999 como resultado del fenómeno del niño de 1998 y la crisis bancaria de 1999. Esta tendencia se revirtió para el 2006, alcanzando el 38%, como resultado del incremento del precio internacional del petróleo, las remesas de los emigrantes y una recuperación del salario real.

#### GRÁFICO No. 1.6 MAPA DE POBREZA DE CONSUMO POR PROVINCIA



Fuente: Plan Nacional del Buen Vivir- SENPLADES Elaboración: Plan Nacional del Buen Vivir- SENPLADES

Dentro del Objetivo Nacional UNO, se describe a continuación las políticas y lineamientos en los que se fundamenta el presente estudio:

- a) Política 1.3 Promover la inclusión social y económica con enfoque de género, intercultural e intergeneracional para generar condiciones de equidad
  - 1.3.c. Fortalecer el sector financiero público y popular y solidario para el desarrollo de actividades productivas y para satisfacer las necesidades de la población
  - 1.3.d. Desarrollar incentivos a la organización social y comunitaria para la conformación de unidades económicas solidarias y auto sustentables que generen trabajo y empleo, con especial atención a las organizaciones de mujeres rurales y urbano marginales
  - 1.3.g. Generar mejores condiciones económicas para los hogares en sus diferentes tipos, y a través de programas sociales específicos, erradicar el trabajo infantil, priorizando los hogares con jefatura femenina de áreas urbano marginales y rurales

- b) Política 1.4 Democratizar los medios de producción para generar condiciones y oportunidades equitativas
  - 1.4.1 Generar mecanismos de apoyo financiero y no financiero que promuevan el ahorro y faciliten el acceso al capital productivo, creando líneas especiales y oportunidades de financiamiento para mujeres del área urbana y rural, para pequeñas y medianas productoras y productores así como para iniciativas asociativas
  - 1.4.m. Fomentar acciones afirmativas que beneficien el acceso y la generación de infraestructuras de apoyo para la producción y comercialización, ciencia y tecnología, información, conocimientos ancestrales, capacitación, asistencia técnica y financiamiento a los grupos humanos históricamente excluidos, social, económica y territorialmente.
  - 1.4.o Fomentar asistencia técnica, capacitación y procesos adecuados de transferencia de ciencia, tecnología y conocimientos ancestrales, para la innovación y el mejoramiento de los procesos productivos, con la activa participación de los diversos actores incluyendo a las universidades e institutos técnicos.

- c) Política 1.8 Impulsar el buen vivir rural
  - 1.8.a. Generar mecanismos que fortalezcan la complementariedad rural urbana, equilibrando sus relaciones demográficas, productivas y culturales
  - 1.8.c Promover, fortalecer y revalorizar las culturas campesinas, de sus formas de organización y prácticas
  - 1.8.d. Fomentar actividades productivas que mejoren las condiciones de vida de la población rural, e impulsar la generación de valor agregado
  - 1.8.h. Promover cadenas cortas de comercialización que conecten a productoras con consumidoras y consumidores, para generar mercados con precios justos y promover la soberanía alimentaria y las complementariedades entre el campo y la ciudad

- d) Política 1.9. Promover el ordenamiento territorial integral, equilibrado, equitativo y sustentable que favorezca la formación de una estructura nacional poli céntrica
  - 1.9.h Articular las iniciativas de desarrollo urbano-rural desde una perspectiva solidaria, cooperativa y participativa, que considere las realidades territoriales y culturales y fortalezca las capacidades de los gobiernos autónomos descentralizados

1.2.2.2. b Garantizar el trabajo estable, justo y digno en su diversidad de formas - Objetivo 6 del Plan Nacional

Este Objetivo presenta el siguiente fundamento: la nueva Constitución consagra el respeto a la dignidad de las personas trabajadoras, a través del pleno ejercicio de sus derechos.

En el Ecuador, la estructura del trabajo es diversa en cuanto se relaciona a las formas de organización de la producción. La mayoría han sido desvalorizadas a lo largo del tiempo. Tanto en el ámbito urbano como en el rural, la mayoría de procesos de producción y la dotación de servicios se basan en pequeñas y medianas unidades familiares, asociativas o individuales, cuyas dinámicas de economía popular familiar y solidaria buscan la subsistencia antes que la acumulación a gran escala. Estos procesos productivos se han fundado, asimismo en la movilización de recursos tales como conocimientos, destrezas y ahorros locales, redes sociales y otros similares; y sus economías se han desenvuelto en condiciones adversas, debido a la falta de reconocimiento desde el Estado.

La cooperación social, características de las economías de auto sustento, constituye un elemento fundamental para la construcción de una economía social y solidaria y una sociedad más equitativa. Por esto las formas asociativas de de producción deben reproducirse en todos los sectores de la economía, para generar mejores condiciones para las personas que participan en ellas <sup>5</sup>/.

\_

<sup>&</sup>lt;sup>5</sup>/ Plan Nacional para el Buen Vivir, 2009 – 2013, Senplades .Pág. 272

Desde el punto de vista de la nueva Constitución del Estado la nueva forma de concebir el

trabajo implica la generación de condiciones dignas y justas para todos los trabajadores.

Para ello, el Estado deberá actuar a través de regulaciones y acciones que permitan el

desarrollo de las distintas formas de trabajo.

Del estudio realizado por la SENPLADES <sup>6</sup>/ en el país se aprecian grandes diferencias

salariales entre los sectores urbano y rurales, el ingreso promedio, según la encuesta de

empleo 2008 levantada por el INEC, en el área urbana es de USD 387.3 mientras que en el

área rural es de USD 202.4.

Para la mayoría de ecuatorianos, el trabajo no les proporciona un ingreso digno que les

posibilite la satisfacción de necesidades básicas. La brecha entre el costo de la canasta

básica y el ingreso mínimo fue del 26.3% en el 2008. El costo de la canasta básica en junio

de 2008 fue USD 586.8 mientras que el ingreso familiar mensual fue de USD 373.3

PORCENTAJE POBREZA POR INGRESOS 2008 CUADRO No. 1.4

Pobreza por ingresos – nacional urbano rural 35.1 Pobreza por ingresos – sector urbano 22.6

59.7 Pobreza por ingresos – sector rural

Fuente: INEC – ENEMDU Elaboración: el Autor

6/ Ibid, Pág. 273

36

Este	Objetivo Nacional presenta las siguientes políticas y lineamientos:
a)	Política 6.1 Valorar todas las formas de trabajo, generar condiciones dignas para el trabajo y velar por el cumplimiento de los derechos laborales  6.1. d Apoyar iniciativas de trabajo autónomo preexistentes mejorando sus condiciones de infraestructura, organización y el acceso al crédito en condiciones de equidad
b)	Política 6.3 Fomentar la asociatividad como base para mejorar las condiciones de trabajo, así como para crear nuevos empleos  Visibilizar y difundir las ventajas, aportes y potencialidades del trabajo y la producción asociativa y de los valores de la economía solidaria
c)	Política 6.7 Impulsar procesos de capacitación y formación para el trabajo  Crear programas específicos de capacitación para trabajadores y trabajadoras autónomos, especialmente de quienes optan por el asociativismo

### 1.2.2.2. c. Establecer un sistema económico social, solidario y sostenible - Objetivo 11 del Plan Nacional

Las políticas y lineamientos en los que se fundamenta estos objetivos son:

a) Política 11.13. Promover el ahorro y la inversión nacionales, consolidando el sistema financiero como servicio de orden público, con un adecuado funcionamiento y complementariedad entre sector público, privado y popular solidario

Crear una arquitectura financiera específica y mecanismos de tratamiento preferencial para el sector financiero popular y solidario, a fin de asegurar condiciones justas para su funcionamiento y un rol protagónico en el desarrollo de la economía popular y solidaria

Cabe mencionar que impulsar el buen vivir en los territorios rurales y la soberanía alimentaria es el eje principal de la agenda de transformación productiva

1.2.2.3 Objetivos Estratégicos CFN alineados al Plan Nacional del Buen Vivir

Plan Nacional para el Buen Vivir					
	2009 -2013				
OBJETIVO UNO	OBJETIVO SEIS	OBJETIVO ONCE			
Auspiciar la igualdad, cohesión e integración social y territorial en la diversidad	Garantizar el trabajo estable, justo y digno en su diversidad de formas	Establecer un sistema económico, social, solidario y sostenible			
	POLÍTICAS Y LINEAMIENTOS				
	TOLITICAS I LINEAVIENTO	,			
Fortalecer el sector financiero	Apoyar iniciativas de trabajo	Fomentar la producción nacional			
Generar mecanismos de apoyo financiero y no financiero	autónomo Crear programas específicos de capacitación	Apoyar y diversificar actividades generadoras de valor			
Fomentar actividades productivas		Impulsar importaciones insumos para la producción			
		Generar líneas de financiamiento para unidades económicas populares			
		Fortalecer arquitectura financiera del sector público			
ALINEACIÓ	N CON CORPORACIÓN FINANCI	ERA NACIONAL			
		Crédito a nuevas empresas			
		Programas de asistencia técnica			
		Dicomex			
Gestión institucional  Productos crediticios	Crédito a nuevas empresas  Programas de asistencia técnica	Financiamiento de activo fijo y capital de trabajo			
		Productos crediticios			
Fogamype		Priorización de recursos a sectores estratégicos.			
		Gestión institucional			

Fuente: CFN

Elaboración: El autor

#### 1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Con estas consideraciones y con la finalidad de mejorar las condiciones de vida de las familias, en situación de pobreza (economía de subsistencia), a través de su inclusión eficiente y sostenible en el mercado, que les permita alcanzar un desarrollo empresarial productivo, cabe preguntarse: ¿Es factible la implementación de la metodología del programa inclusivo de desarrollo empresarial rural PRIDER a través de la CFN en la zona rural del cantón Cayambe de la provincia de Pichincha?

#### 1.4 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

- ¿Cuál es el proceso que debe seguir la CFN para realizar un proceso de implementación del modelo PRIDER?
- ¿Qué resultados de rentabilidad social se esperaría de su implementación?

• ¿Es la implementación del modelo PRIDER por parte de la CFN en la zona rural del cantón Cayambe de la provincia de Pichincha una alternativa óptima para el fortalecimiento de capacidades económicas y financiera para los pobladores de las zonas rurales del mencionado cantón y provincia?

#### 1.5 FORMULACIÓN DE OBJETIVOS

#### 1.5.1 Formulación de Objetivo General

Evaluar si la propuesta de implementación del modelo de bancarización rural propuesto por el Programa Inclusivo de Desarrollo Empresarial Rural PRIDER capítulo Ecuador, a través de la CFN, en la zona rural del cantón Cayambe de la provincia de Pichincha, es una alternativa viable para el quiebre de la cultura de subsistencia a través del desarrollo de capacidades y la transferencia de herramientas de gestión.

#### 1.5.2 Formulación de Objetivos Específicos

1.5.2.1 Establecer cuáles deben ser los procesos que debe seguir la CFN y las autorizaciones que debe obtener con la finalidad de realizar la implementación del modelo PRIDER CAPÍTULO Ecuador.

1.5.2.2 Determinar los impactos de rentabilidad social en la CFN, por la implementación del modelo.

1.5.2.3 Conocer a profundidad el modelo programa inclusivo de desarrollo empresarial rural PRIDER, y las ventajas de su implementación a través de la CFN como desarrollo del capítulo Ecuador.

#### 1.6. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

#### 1.6.1. Justificación Teórica

La propuesta de implementación del programa inclusivo de desarrollo empresarial rural PRIDER es coherente con todo lo dispuesto en la Ley Orgánica de la Corporación Financiera Nacional y sus aspectos conceptuales y teóricos están alineados a la misión institucional: "A través de la provisión de productos financieros y no financieros alineados al Plan Nacional del Buen Vivir, servir a los sectores productivos del país" conforme lo enunciado en el Plan Institucional CFN publicado en diciembre 2011.

Así mismo se analizarán a varios autores sobre la problemática conceptual y práctica de la banca de desarrollo, la Ley Orgánica de la Corporación Financiera Nacional, la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero y la bancarización rural. Finalmente, el estudio se enmarcará en los lineamientos del Plan Nacional del Buen Vivir.

Conveniencia social. El estudio permitirá determinar la conveniencia técnica, social y financiera para la Corporación Financiera Nacional de continuar apoyando productos no financieros de alto interés social alineados a la política de gobierno y el Plan Nacional del Buen Vivir, especialmente lo dispuesto en su objetivo uno: "Auspiciar la igualdad, cohesión e integración social y territorial en la diversidad, generando mecanismos de apoyo financiero y no financiero que promuevan el ahorro y faciliten el acceso al capital productivo, creando líneas especiales y oportunidades de financiamiento para iniciativas asociativas" (noviembre 2009, página 137)

**Justificación metodológica**. El presente estudio es inédito en el Ecuador, si bien es cierto la metodología existe desde 1996 aplicada en Honduras con apoyo de la cooperación holandesa y a partir de 2003 en el Perú, es a partir de la visita realizada por la autora para compartir con las familias campesinas peruanas organizadas por el PRIDER, en la zona de

Chiclayo<sup>7</sup>, que nace la visión de replicar esta experiencia que trae un sinnúmero de beneficios al extracto de la población más necesitada, en el Ecuador no existe un programa con las características detalladas en el presente estudio, su aplicación traerá notable beneficio social, conforme se demuestra al final del presente estudio.

-

<sup>&</sup>lt;sup>7</sup>/ Chiclayo es la capital del Departamento de Lambayeque a 770 km2 de la ciudad de Lima, Está ubicado en la costa norte del país.

#### CAPÍTULO II.

#### 2. MARCO TEÓRICO

#### 2.1 MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

Banca de desarrollo: Son instituciones que ejercen el servicio de banca y crédito de largo plazo para atender el impulso de sectores o actividades prioritarias de acuerdo a sus leyes orgánicas constitutivas. a los que se les encomienda promover el ahorro y la inversión, así como canalizar apoyos financieros y técnicos al fomento industrial o al sector agropecuario, respectivamente y en general, al desarrollo económico nacional y regional del país. Las instituciones de banca de desarrollo tienen por objeto financiar proyectos prioritarios para el país y estimular con equidad y eficiencia el desarrollo económico nacional. Según definición tomada <a href="https://www.definición.org/banca-de-desarrollo">www.definición.org/banca-de-desarrollo</a>.

Un banco de desarrollo es aquel que financia, normalmente a una tasa de interés inferior a la del mercado, proyectos cuya finalidad es promover el desarrollo económico de una determinada región o grupo de países.

Por lo general el capital del banco está conformado por las contribuciones de los Estados nacionales miembros, los cuales tienen un voto ponderado según el monto de su aporte el directorio y otros organismos de toma de decisiones.

<u>Teoría económica</u>: Conjunto de principios derivados de la observación y estudio de los acontecimientos económicos, las interacciones entre agentes económicos, la formulación de predicciones sobre el desarrollo futuro de la economía. Según diccionario económico financiero publicado en página <u>www.diccionarioeconomicofinanciero.com</u>.

Economía social y solidaria: Se trata de una visión y una práctica que reivindica la economía como medio –y no como fin – al servicio del desarrollo personal y comunitario, como instrumento que contribuya a la mejora de la calidad de vida de las personas y de su entorno social. Una concepción que hunde por tanto sus raíces en una consideración ética y humanista del pensamiento y de la actividad económica, que coloca a la persona y a la comunidad en el centro del desarrollo. Es un movimiento social que reúne a un conjunto de organizaciones y actividades que, a lo largo de todo el planeta, están generando un pensamiento y una práctica alternativa y solidaria de la economía en sus diferentes facetas: producción, financiación, comercio y consumo. La economía solidaria postula un nuevo tipo

de desarrollo, alternativo, integral, a escala humana, sustentable, con énfasis en lo local.

Según definición tomada www.esgrupoceiba.wordpress.com/economia-solidaria.

<u>Plan Nacional de Desarrollo</u>: Es el instrumento al que se sujetarán las políticas, programas

y proyectos públicos; la programación, ejecución y presupuesto del Estado; y la inversión y

asignación de los recursos públicos; y coordinar las competencias exclusivas entre el Estado

central y los gobiernos autónomos descentralizados. Su observancia será de carácter

obligatorio para el sector público e indicativo para los demás sectores. Según Plan Nacional

del Buen Vivir2009 -2013 8/

Corporación Financiera de Desarrollo COFIDE SA.: Es el banco de desarrollo del Perú

que tiene entre sus lineamientos estratégicos impulsar el progreso socioeconómico a nivel

descentralizado, a través de productos financieros y servicios no financieros innovadores

que satisfagan demandas específicas.

Programa Inclusivo de Desarrollo Empresarial Rural PRIDER: Es el programa

desarrollado por COFIDE que tiene la finalidad de mejorar las condiciones de vida de las

familias peruanas de zonas rurales en situación de pobreza (en economías de subsistencia).

-

<sup>8</sup> / http://www.senplades.gob.ec/web/18607/plan-nacional-para-el-buen-vivir

47

Esto es logrado por las familias a través de su inclusión eficiente y sostenible en el

mercado.9/

Uniones de Crédito y Ahorro UNICAS: Son asociaciones auto gestionadas de 10 a 30

familias que se seleccionan entre sí y se organizan voluntariamente para brindar servicios de

intermediación financiera entre sus socios, a la vez que se comprometen a formar y

acrecentar su capital social a través de la adquisición de acciones, sin recibir capital semilla

ni subsidio alguno. 10/

Modelo Funder: Forjado en Centroamérica, programa inclusivo de formación empresarial

en sectores marginales. Los principios de su metodología son: competitividad, equidad y

sostenibilidad, mediante el uso de los recursos naturales, financieros y humanos de las

unidades familiares participantes <sup>11</sup>/

<sup>9</sup> / ibid, página 28

 $^{10}\,/$  ibid, página  $20\,$ 

<sup>11</sup> / ibid, página 38.

48

# 2.2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA: PRESENTACIÓN DEL PROGRAMA INCLUSIVO DE DESARROLLO EMPRESARIAL RURAL PRIDER

#### 2.2.1 Aspectos Generales

La presentación de la teoría que se describe a continuación, es de propiedad intelectual de la Corporación Financiera de Desarrollo del Perú COFIDE SA, entidad que ha autorizado su utilización con fines académicos para el desarrollo del presente trabajo de investigación. Se encuentra publicado por la Asociación Latinoamericana de Instituciones Financieras para el Desarrollo ALIDE. Lima – Perú, Marzo 2009.

El PRIDER tiene como propósito establecer un proceso sostenido de incubación y desarrollo empresarial de unidades familiares en áreas rurales de pobreza y pobreza extrema. El fin es que estas familias se integren en forma competitiva y sostenible, como unidades empresariales, en el mercado y que, de este modo, superen su condición económica

El PRIDER contribuye a la construcción de una institucionalidad propia (UNICAS, cadenas productivas, odel) y, por tanto, a su empoderamiento. Estas personas dignifican su relación con la sociedad y sus familias, toman conciencia de su destino y empiezan a manejarlo y administrarlo.

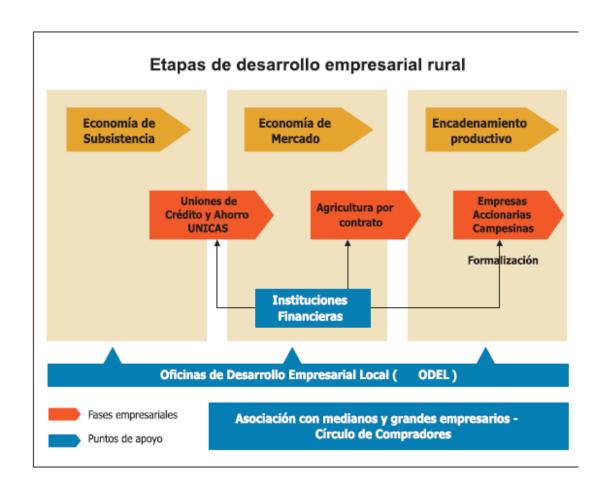
## 2.2.2 Descripción General de la Metodología de Intervención (Metodología fundación para el desarrollo empresarial rural Funder)

La metodología Funder está conformada por 3 etapas de maduración empresarial de las unidades familiares participantes, cada etapa se caracteriza por un tipo de asociación empresarial distintivo:

- a) Las Uniones de Ahorro y Crédito, en las que se asocian por un período indefinido,
   10 a 30 familias;
- b) Las cadenas productivas, con familias organizadas por el período que establece su contrato (agricultura por contrato); y
- c) Empresas con capital accionario difundido, ya sean de producción agrícola o comercializadoras o acopiadoras o de otro tipo, en las que alrededor del 70% de las acciones está en manos de las unidades familiares participantes, las que llegan a decenas, e incluso a centenas.

El proceso en sí es permanentemente dirigido/apoyado por un equipo ejecutor que cuenta con procesos definidos para estimular, promover, capacitar, apoyar y supervisar a las familias interesadas en la organización, administración y gestión de cada uno de estos tipos de asociación.

GRÁFICO No. 2.1 ETAPAS DE DESARROLLO EMPRESARIAL RURAL



Fuente/elaboración: ALIDE. Productos y servicios innovadores en la banca de desarrollo latinoamericana. 2009

La metodología cuenta, con la estructuración de tres ámbitos o muelles de sostén, que contribuyen a hacer viable el desempeño de las unidades familiares en cada una de las etapas: Círculo de empresas compradoras, las instituciones financieras aliadas, y las oficinas de desarrollo empresarial local (ODEL); en el numeral 2.2.2.5 se detalla a profundidad el rol que cada uno de estos soportes cumple.

## 2.2.2.1. Formas asociativas distintivas de cada etapa de desarrollo empresarial

Cada etapa de maduración empresarial de este modelo de intervención se caracteriza por una específica formación asociativa de unidades familiares:

- La primera etapa por las Uniones de crédito y ahorro (UNICAS);
- La segunda, por las cadenas de producción; y,
- La tercera, por las empresas de accionariado campesino (EAC).

El hecho de que una de estas formaciones asociativas pertenezca a una etapa más avanzada de madurez empresarial, no quiere decir que las familias que se asocian a ella deben haber pasado, necesariamente, por las formas anteriores.

Aunque las formaciones asociativas se van sucediendo temporalmente, esto no significa que se eliminan las formaciones asociativas precedentes. Al contrario, a medida que se van constituyendo, van actuando simultáneamente en el área rural definida, y llegan a constituir, con las tres formaciones institucionales de apoyo que se describirá más adelante, un sistema en el que cada elemento refuerza, fortalece, la acción del otro:

#### 2.2.2.2 Las Uniones de Crédito y Ahorro (UNICAS)

Son asociaciones auto gestionadas de 10 a 30 familias que se seleccionan entre sí y se organizan voluntariamente para brindar servicios de intermediación financiera entre sus socios, a la vez que se comprometen a formar y acrecentar su capital social a través de la adquisición de acciones, sin recibir capital semilla ni subsidio alguno.

Este compromiso y el esfuerzo pecuniario que lo acompaña, son elementos fundamentales para asegurar la formación empresarial de cada familia y garantizar un desarrollo exitoso y

sostenible de la UNICA, la cual cuenta con una organización funcional a sus objetivos, y se le recomienda la siguiente estructura funcional:

- a) Una Asamblea general (que se reúne una vez al mes),
- b) Un Consejo de administración, y
- c) Una Junta de vigilancia.

#### Entre sus funciones están:

- a) Prestar recursos financieros,
- b) Captar ahorros, y
- c) Llevar cuatro libros de registro contable y los correspondientes expedientes
  - i. De accionistas,
  - ii. De préstamos,
  - iii. De ahorros y
  - iv. De caja

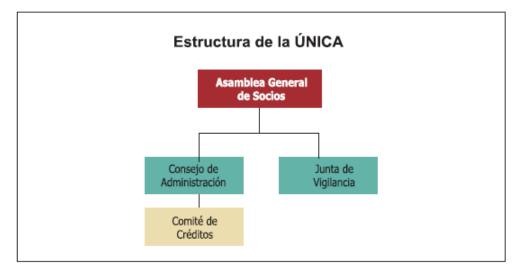
En el libro de actas se registran las decisiones tomadas en Asamblea General, por todos los asociados, sobre tasas de interés (activa y pasiva), préstamos regulares, garantías, valor de las acciones y compromisos de compra de éstas por socio, presentación del libro de caja e informe de la Junta de Vigilancia.

De este modo, los asociados aprenden a ser empresarios haciendo empresa. Se desarrollan y potencian las capacidades administrativas, organizativas, y de gestión, y, quizá lo más importante, se internalizan los procesos de formación de capital.

La conformación inicial de una UNICA toma 5 meses: dos meses de discusiones y presentaciones a las comunidades, sus asociaciones y sus líderes, y tres meses de capacitación formativa y montaje, en los que van eligiendo sus autoridades, iniciando la compra de acciones, definiendo y discutiendo sus estatutos y reglamentos, aprendiendo a llevar sus libros y a calcular intereses y a revisar cuentas.

Esta conformación-capacitación se desarrolla en tres módulos, de un mes cada uno. Comprenden conceptos de organización, administración y contabilidad, que se imparten a uno o dos representantes por grupo durante una semana, luego, estos mismos representantes se encargarán de impartir los mismos conceptos, en forma supervisada, a sus grupos, durante tres semanas.

A finales del tercer mes las UNICAS quedan conformadas y capacitadas, aseguran un fondo de emergencias y de capital de trabajo para los asociados y, más adelante, una vez consolidadas, hacen viable la posibilidad de canalizar hacia ellos fondos regulares del sistema financiero convencional.





Fuente/Elaboración: ALIDE. Productos y servicios innovadores en la banca de desarrollo latinoamericana. 2009

#### 2.2.2.3 Las Cadenas y Redes productivas

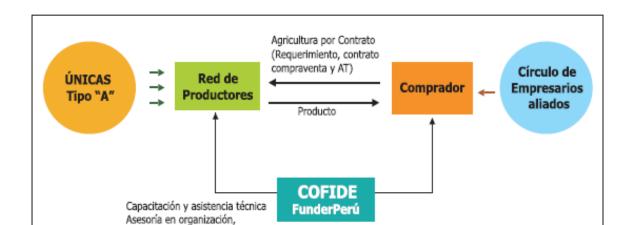
Se conforman con unidades familiares que se han desarrollado empresarialmente en el marco de las UNICAS y que están dispuestas a arriesgarse, a fin de mejorar su situación, diversificando su producción hacia cultivos o rubros con mayor valor agregado.

Estas unidades familiares, de una misma área, se agrupan voluntariamente para realizar un cultivo determinado cuya demanda han recibido de un empresario dispuesto a comprometerse con la implementación del cultivo, (ofreciendo asistencia técnica y semillas certificadas, por ejemplo, y otros insumos agrícolas) y garantizando la compra a futuro mediante un contrato, en el que se especifican calidades y precios y frecuentemente un precio de refugio, a la vez que se establecen en él los compromisos de los productores, en términos de calidad, plazos y pago de la asistencia técnica, insumos, etc.

Las familias campesinas agrupadas se organizan en una cadena solidaria que suscribe el contrato. Esta cadena cuenta con una Asamblea General que debe reunirse al menos, cada 15 días, y es dirigida por un comité de coordinación, de tres integrantes elegidos por la Asamblea:

- a) Coordinador/a de producción y financiamiento (que la preside),
- b) Coordinador/a de post-cosecha y comercialización, y
- c) Coordinador/a de logística.

Las ca	denas y redes productivas, cuentan así, con
a)	Un mercado asegurado en condiciones previamente conocidas (por el empresario que suscribe el contrato de compra a futuro),
b)	Asesoría técnica y articulación (provista por COFIDE o un empresario comprometido),
c)	Capital de trabajo a través de las UNICAS, con apoyo para las mejoras, refuerzos y ampliaciones requeridas de la infraestructura a nivel de distrito, a través de las oficinas de desarrollo empresarial local (ODEL).
	ás cuentan con acceso al sistema financiero formal (instituciones financieras aliadas), edio de las UNICAS y sus avales solidarios.



Fuente/Elaboración: ALIDE. Productos y servicios innovadores en la banca de desarrollo latinoamericana. 2009

gestión y negociación

## 2.2.2.4. Las Empresas de Accionariado Campesino o Sociedades Anónimas Campesinas (EAC o SAC)

En las que las familias campesinas participantes deben comprar al menos un 80% de las acciones, constituyendo, empresas formales, estables, para atender la demanda permanente de determinados productos, de preferencia, de ciclo largo (cultivos perennes) o labores de post-cosecha (comercialización, acopio, empaque, etc.) cuentan generalmente con un socio o empresario mayor que realiza los estudios de pre inversión y efectúa las inversiones iniciales, (su aportación no debe sobrepasar el 20% del capital total).

#### 2.2.2.5 Ámbitos o muelles de sostén

Los tres ámbitos o muelles de sostén, que contribuyen a hacer viable el desempeño de las unidades familiares en cada una de las etapas y en relación a cada una de las formas asociativas empresariales antes descritas, son:

- a) Las oficinas de desarrollo empresarial local (odel)
- b) Los círculos de empresarios aliados
- c) Las instituciones financieras aliadas.

#### a) Las Oficinas de Desarrollo Empresarial Local (odel)

Mediante las cuales se puede reorientar las prioridades de inversión en infraestructura del distrito, hacia la satisfacción de las necesidades más urgentes de la población y al apoyo a la producción y a la creación de un ambiente favorable a los negocios, (ejemplo típico es la

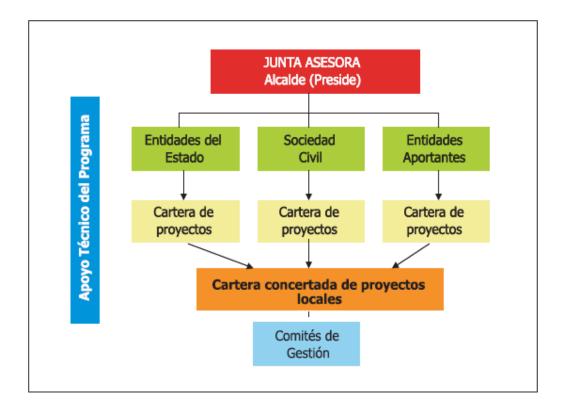
selección del revestimiento de los canales de riego o de una red de agua potable, en lugar de
proyectos de ornato público).

#### b) Los círculos de empresarios aliados

A través de los cuales y mediante esquemas de agricultura por contrato, las familias campesinas tienen acceso a mercados que demandan productos de alto valor agregado, así como a las tecnologías de punta necesarias para desarrollar esos cultivos.

#### c) Las instituciones financieras aliadas.

Con disposición a trabajar con UNICAS precalificadas como sus clientes, contra avales solidarios de sus integrantes, con lo cual las familias pueden tener acceso a fondeo de la banca comercial para hacer sus inversiones.



Fuente/Elaboración: ALIDE. Productos y servicios innovadores en la banca de desarrollo latinoamericana. 2009

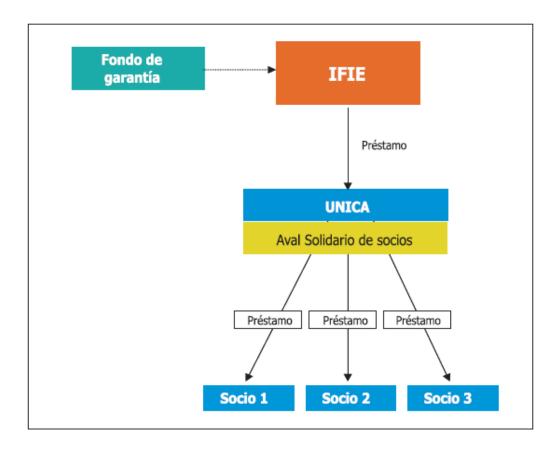
#### 2.2.2.6 Etapas de desarrollo y proceso de maduración empresarial

En la primera etapa (12 a 24 meses), caracterizada por la conformación de UNICAS, se va generando una plataforma de despegue empresarial, para las unidades familiares.

Gracias a las UNICAS y con las mejoras de la infraestructura, logradas por medio de las ODEL, estas unidades familiares han podido hacer un uso más intensivo, más eficiente, de sus recursos, duplicando al menos sus ingresos familiares (según estudios de caso realizados por el PRIDER) fuera del camino o el puente, un ejemplo interesante es la habilitación de pozos para riego compartidos por grupos, lo que les permite duplicar su producción anual al participar en la campaña grande y en la chica, disminuyendo además considerablemente su nivel de riesgos al emprender cultivos delicados.

Además, las unidades familiares se han podido acercar a las primeras experiencias en agricultura por contrato realizadas por medio de los círculos de empresarios aliados, y han podido tomar nota del nivel de las utilidades que podrían lograr, si toman la decisión de diversificar y abandonar, aunque sea parcial y temporalmente, sus cultivos tradicionales.

Se han creado nexos entre las instituciones financieras aliadas y las UNICAS y se han canalizado los primeros préstamos con aval solidario a éstas.



Fuente/Elaboración: ALIDE. Productos y servicios innovadores en la banca de desarrollo latinoamericana. 2009

En la segunda etapa (12 a 24 meses), se consolida la plataforma de despegue empresarial y las unidades familiares conforman cadenas o redes productivas, estimuladas por las demandas del círculo de empresarios aliados.

Un buen número de unidades productivas familiares ha saltado a la diversificación productiva, gracias a la agricultura por contrato. Para suavizar la impresión que produce este riesgo, se cuenta con una estructura de apoyo y contención.

- a) Por una parte la Odel, en la generación de infraestructura básica para la producción (caminos y puentes, electricidad, agua, entubado y recubrimiento de canales de riego).
- b) Por otra parte, el Círculo de Empresarios Aliados, que traslada con claridad las demandas del mercado, sus requerimientos técnicos y de calidad y ofrece precios de refugio y asistencia técnica.
- c) Y, finalmente por la conformación de un capital de trabajo propio a través de la UNICA, las que posibilitan también, el acceso al financiamiento productivo proveniente de las instituciones financieras aliadas.

**Finalmente, la tercera etapa**, en la cual las unidades familiares se consolidan empresarialmente, y siguen aprovechando sus estructuras de apoyo (brindados por las Odel, Círculo de Empresarios Aliados e Instituciones Financieras Aliadas) con los que establecen nuevas relaciones, en forma individual o en forma asociativa, generando esquemas productivos y comerciales de largo plazo.

En ocasiones estos esquemas son de gran envergadura, conforme la experiencia en Honduras se formó una sociedad anónima con 200 productores para producir una variedad de mango haden de exportación en un área de más de 300 has., aplicando tecnologías de punta de poda e inducción floral.

Es recomendable que la participación de las unidades familiares alcance entre el 70% al 80% del capital accionario de la empresa, en la cual habrá un socio aportante mayor que colocará el resto como pre-inversión y capital inicial de riesgo.

Estas empresas "techo" pueden adoptar las formas y funciones que los asociados consideren más convenientes: desde empresa de comercialización conjunta y sincronización y estandarización de la producción en pequeños predios familiares dispersos, hasta otras empresas en que los socios se desempeñan colectivamente en una serie de labores y en la post-cosecha e incluso en los cultivos mismos.

Después de todo lo indicado en este punto, cabe indicar que no se está definiendo una vía recta de desarrollo empresarial rural. Se trata más bien de un proceso complejo, de carácter orgánico, como todos los procesos vivos perdurables. No se trata de etapas sucesivas que se van superando y descartando: la pertenencia de una familia a una UNICA no se extingue con el ingreso de esa familia a una cadena productiva o a una sociedad anónima, sino que más bien le sirve de apoyo durante esas transiciones.

El desenvolvimiento de una UNICA puede culminar con su desaparición y reemplazo por la banca formal, o con su conversión en una unidad financiera mayor o con su evolución hacia otro tipo de organización.

#### 2.2.2.7 Principios de la Metodología

El principio de la metodología del PRIDER se basa en: competitividad, equidad y sostenibilidad en el uso de los recursos naturales, financieros y humanos de las unidades familiares participantes.

#### 2.2.2.8 Implementación del PRIDER

El proceso de intervención y maduración empresarial de los participantes tiene una duración promedio de 3 años. Es un proceso de largo plazo, complejo y orgánico que busca perdurar en el tiempo. Presenta las etapas siguientes:

- a) Conformación del equipo con personal del lugar: definición del perfil de los monitores, selección y capacitación, contratación (4 a 6 semanas).
- b) Establecimiento en el área de trabajo y diseño de estrategia (1-2 semanas)
- c) Difusión y discusión en las comunidades del modelo de las UNICAS. (1 mes).

- d) Auto-selección de grupos y elección de gestores. (1 mes)
- e) Capacitación y conformación de UNICAS (20 grupos iniciales) (3 meses)este proceso prosigue hasta completar la cantidad de cursos que se hayan establecido con el cooperante
- f) Monitoreo y asesoría a las UNICAS que inician sus labores (labor permanente).
- g) Se inicia la formación de odel en los distritos seleccionados para la intervención. (a los 3 meses de funcionamiento de las UNICAS aproximadamente). acompañamiento, a las unidades familiares, con asistencia técnica
- h) Supervisión de cultivos tradicionales (u otro tipo de actividades tradicionales). en el caso de producción agrícola: habilitación de sistemas primarios de riego y otros. Se espera la alianza con dependencias de Ministerio de Agricultura, de empresas interesadas o de ONGS que ofrecen asistencia técnica. (Se inicia entre los 8 a 12 meses de la asociación de la unidad familiar a alguna UNICA).

Se prepara la próxima campaña agrícola de las unidades familiares con

- i) Propuestas técnicas para un uso intensivo de los factores de producción. (Se inicia entre los 3 a 6 meses de iniciada la asistencia técnica para la unidad familiar específica).
- j) Las reuniones y visitas para la formación del círculo de empresarios aliados, comienzan junto con la preparación de la primera campaña agrícola con asistencia técnica y una propuesta de uso intensivo de los factores de producción. (inicia junto con i).
- k) Se toma contacto con las instituciones financieras potencialmente interesadas en tener una alianza con el programa y se invita a sus representantes a participar en giras de campo: UNICAS y predios de las unidades familiares. (inicia junto con i).

Se ofrece a las unidades familiares la posibilidad de diversificar

- 1) Diversificar su producción, formando parte de cadenas productivas desplegadas en torno a rubros de alto valor agregado, mediante condiciones específicas establecidas por las partes en un contrato (agricultura por contrato) ofrecido por algún comprador miembro del círculo de empresarios aliados. (6 8 meses, a iniciarse después de la campaña agrícola con intensificación del uso de factores de producción).
- m) Segunda cadena con diversificación de cultivos. (4 a 6-8 meses).
- n) Conformación de la primera empresa campesina de capital accionario difundido en la zona. (Al menos después de dos campañas agrícolas sucesivas, en la zona, de cadenas para productos de alto valor agregado).

Es importante resaltar que el trabajo en temas relativos a la producción, particularmente a la producción agrícola, tiene un marco de referencia temporal variable, ya que en términos efectivos dependerá del calendario agrícola de la zona seleccionada, de las facilidades de infraestructura y técnicas, y, por supuesto, del tipo de cultivo a implementar.

#### 2.2.2.9 Caracterización del tipo de problema que atiende el PRIDER

Cabe destacar que la siguiente descripción del modelo económico corresponde a la experiencia con los habitantes del sector de Chiclayo capital del Departamento de Lambayeque en el Perú, la cual es idéntica a las condiciones de vida de nuestros campesinos de la sierra y costa ecuatoriana. Con lo cual se sustenta nuevamente la factibilidad de la réplica del modelo propuesto PRIDER.

"En las comunidades rurales y otros ámbitos de marginación, los campesinos o productores producen para consumir. No hay capital de trabajo ni fondo de emergencia. Su economía es de subsistencia y producen maíz, arroz, yuca, plátano y crían un poco de ganado menor o desarrollan pesca artesanal, todo ello principalmente para su propio consumo. Venden pequeños excedentes para obtener liquidez. En los momentos de apuro o emergencia, si no hay liquidez o si esta es poca, deben recurrir a un intermediario, prestamista o habilitador para que la proporcione o para que les provea directamente los bienes más preciados. Los intereses son altos y muchas veces se compromete, por una pequeña cantidad inicial, una cosecha completa. A pesar de que el prestamista aparece como abusivo y explotador, es el único al que se pudo recurrir para el pequeño préstamo necesario para resolver la emergencia, es el único que fue capaz de arriesgarse a habilitar la campaña agrícola o es el único que compra los pequeños excedentes agrícola y que puede proveer de los bienes indispensables (herramientas, útiles escolares, medicinas, etc.). "

Este intermediario es un vínculo único con el mercado externo. Los riesgos que corre son altos pues las garantías que obtiene son poco líquidas y los costos de transacción que afectan sus actividades son muy altos. Realmente se trata de un sistema que no opera bien, no hay una gran competencia por ser prestamista o entre prestamistas.

No es este intermediario el responsable de la situación, sino el sistema, que es perverso. La gente queda endeudada permanentemente con él, incapacitada de generar liquidez y mucho menos de capitalizar. Sin embargo, por su relación de dependencia con el prestamista, que es su único nexo con el mundo externo (el mercado), el campesino no puede faltar a sus compromisos y arriesgarse a perderlo.

Por eso, una primera medida para sanear ese sistema perverso, en el que el prestamista representa absolutamente al mercado, es la de reemplazarlo, por ejemplo, a través de una fuente alternativa de fondos para emergencias, generada por una estricta disciplina de ahorro, sobre cuyos frutos se despliega un tejido financiero propio, auto gestionado.

Esto permite, a la larga, contar con capital de trabajo propio, mejorar las condiciones de producción, aprender a asociarse para comercializar y comprar y llegar a establecer negocios sostenibles. Por otra parte, existe potencial productivo en las zonas de intervención para desarrollar diversos cultivos de exportación de alto valor agregado cuya viabilidad debe ser analizada detenidamente.

También se debe ver de qué modo se pueden incorporar cadenas de producción y de valor a los emprendimientos exitosos existentes. Es necesario verificar la viabilidad y la forma de participar en la explotación de los productos de alto valor agregado. Se necesita reconocer y agrupar en círculos empresariales aliados a los compradores de la zona, los articuladores y los mercados existentes y potenciales."

#### 2.2.2.10 Experiencia en Lambayeque

El PRIDER inició sus acciones como parte del Programa de Desarrollo Integral de la cuenca de la Zaña <sup>12</sup>/ que estableció COFIDE. Su aplicación en el Perú se evaluó desde el año 2003, luego de que funcionarios del Estado peruano, incluyendo COFIDE, visitaran los ámbitos del programa que se desarrollaba en Honduras.

En agosto del año 2005 se conformó el equipo de gestión a través de una doble selección: evaluación de currículos y calificación en un curso de capacitación en contabilidad y administración. Cabe señalar que en la actualidad el PRIDER Lambayeque es cofinanciado por la Corporación Andina de Fomento (CAF) y COFIDE asimismo, se cuenta con el valioso apoyo de ALIDE y el PNUD Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.

#### 2.2.2.11 Equipo Organizativo

.

<sup>&</sup>lt;sup>12</sup>/ El desarrollo de la cuenca de la Zaña esta descrito en el Plan Nacional de Superación de la Pobreza auspiciado por el MINDES del Perú, 2011, pag.25

En la actualidad, el PRIDER cuenta con el siguiente equipo:

- Un Director del programa
- Coordinadores generales
- Un Coordinador regional (Lambayeque)
- Trece monitores 4 Coordinadores locales y 9 Monitores de campo -
- Cada monitor está en capacidad de atender hasta 30 UNICAS. este número se va logrando gradualmente. al principio cada monitor atiende 5 UNICAS (aproximadamente 17.000 personas beneficiadas).

#### 2.2.2.12 Impacto de las UNICAS

#### a) Resultados financieros

La participación de las familias en el PRIDER Lambayeque ha supuesto un salto cualitativo en los niveles de vida en muchas dimensiones, en lo relacionado al acceso a crédito y capital de trabajo, así como a aspectos financieros, podemos destacar los resultados siguientes:

#### CUADRO No. 2.1 RESULTADOS FINANCIEROS PRIDER LAMBAYEQUE

RESULTADOS FINANCIEROS PRIDER LAMBAYEQUE							
	Nuevos soles	USD dólares <sup>13</sup> /					
Capital social acumulado	s/. 300,000.00	112.528.13					
Ahorro	s/. 61,000.00	22.880.72					
Utilidad capitalizada mensual	s/. 29,350.00	11.009.00					
Tasa pasiva (promedio)	2.00 %						
Préstamos vigentes s/. 380,000.00 142							
Número de préstamos vigentes	1,6	500					
Total de préstamos acumulados	s/. 1'050,000.00	393.848.46					
Número de préstamos acumulados	Número de préstamos acumulados 6,400						
Tasa activa (promedio)	Tasa activa (promedio) 5.00 %						
Total de intereses cobrados	s/. 112,000.00	42.010.50					
Mora mensual 0.00 %							

Fuente Estadísticas de FUNDER Perú

Elaboración: El autor

#### b) Resultados cualitativos

Generación de un tejido y fuente financiera que provee capital de trabajo y fondos de emergencia para las familias participantes, con servicios acordes con las necesidades locales.

 $^{13}\!/$  Tipo de cambio al 30 de marzo del 2012 1 USD= 2.666 nuevos USD tomado de www.mef.gob.pe

74

Drástica reducción de los intereses: anteriormente, los prestamistas locales cobraban intereses de más de 30% mensual, ahora, los socios tienen la posibilidad de desarrollar una cultura de ahorro y acceden a financiamientos a tasas de 5% de interés mensual, con la ventaja de capitalizar dicho interés en su propia UNICA.

Otro de los resultados cualitativos obtenidos son:

- Formación de habilidades y capacidades:
- Administrativas y de gestión
- Manejo de libros contables y registros
- Organizativas asociativas
- Cultura de ahorro
- Cultura de vigilancia
- Responsabilidad frente a los compromisos asumidos al tomar un préstamo (morosidad 0)
- Asimilación del concepto de formación e incremento de capital (noción de valor de cambio del dinero que rompe con el paradigma de subsistencia).
- Modernización de las relaciones sociales de género: equidad en el acceso y manejo de los recursos.

#### 2.2.2.13 La red de UNICAS

En junio del año 2007 se constituyó la red regional de UNICAS – Lambayeque. Esta Institución agrupa a todas las UNICAS de la región y constituye una forma abierta de cooperación entre ellas, bajo la cual los participantes pueden realizar algún tipo de movilización de activos como compras conjuntas de servicios, insumos, útiles escolares, etc. logrando economías de escala.

También se pueden realizar préstamos entre UNICAS. Se proyecta, asimismo, que esta red permitirá a las UNICAS avanzar hacia nuevos esquemas de negocios como la formación de consorcios, centros de acopio o centros de comercialización; o hacia la creación de cooperativas con aportes y acciones de las UNICAS trascendiendo el ámbito comunitario.

De otro lado, la red contribuye a generar la auto sostenibilidad del programa, ya que se erige como una instancia de supervisión y asesoría auto gestionada por los mismos socios de las UNICAS. La red es una Institución autónoma cuyos delegados son elegidos por los socios de cada unión.

Cabe mencionar que el PRIDER considera importante dar un salto cualitativo en el mediano plazo hacia productos de mayor complejidad y valor agregado, ya que son estos los que permitirán incrementar notablemente el nivel de ingresos de los productores y los insertará en mercados más formales y rentables.

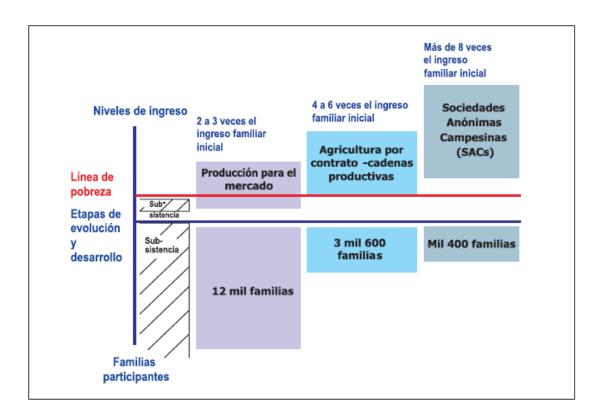
Ello se logrará en la medida de que el círculo de compradores se vaya consolidando y empiece a generar demandas, y los productores consoliden su visión de mercado y de negocios, y deseen asumir mayores riesgos.

Para la búsqueda de esquemas de financiamiento y socios financieros se mantiene diálogos con 2 entidades micro financieras para que canalicen recursos a las UNICAS que demuestren un adecuado nivel de gestión de acuerdo a determinados indicadores. Esta canalización de fondos se realizará bajo el esquema de aval solidario; es decir, todos los socios de una UNICA son responsables por el préstamo recibido por su unión.

#### 2.2.2.14 Validez metodológica

La metodología se desarrolló, (y se sigue aplicando y desarrollando exitosamente) desde 1996 en Honduras, en el marco la Fundación para el Desarrollo Empresarial Rural, fruto de un proyecto de la cooperación holandesa de reconversión empresarial en áreas rurales de pobreza. Honduras es un país que presenta un grado de heterogeneidad socio-cultural y geofísico aún mayor que Perú y Ecuador, sin embargo la metodología probó tener positivos resultados al ser aplicada a grupos humanos muy diferentes y de las más diversas zonas.

## GRÁFICO No. 2.6 ESQUEMA METODOLÓGICO DE EVOLUCIÓN Y DESARROLLO SOBRE LÍNEA DE POBREZA



Fuente/Elaboración: ALIDE. Productos y servicios innovadores en la banca de desarrollo latinoamericana. 2009

#### 2.3. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN

La implementación del modelo PRIDER capítulo Ecuador, es factible en la Corporación Financiera Nacional, y su ejecución es coherente con la misión de la Institución, así como con los lineamientos del Plan Nacional del Buen Vivir. Se esperará que su aplicación

genere importantes beneficios a las zonas rurales de pobreza y pobreza extrema, replicando la exitosa experiencia peruana en el establecimiento de un proceso sostenido de desarrollo empresarial de unidades familiares en áreas rurales.

#### 2.4. LIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN Y ALCANCE

La investigación se limitará para un número determinado de familias en situación de pobreza (economías de subsistencia) pertenecientes a la zona rural del cantón Cayambe de la provincia de Pichincha, en las condiciones vigentes para el año 2011, conforme resultados del último censo nacional de población y serán aplicadas dentro del ámbito de acción legal de la CFN.

La provincia de Pichincha está ubicada en la región sierra del país, tiene una extensión de 16.599 km2., es la segunda provincia más poblada del país y se encuentra administradas por el Consejo Provincial de Pichincha desde la ciudad de Quito, capital de la República del Ecuador. La base de la economía de la provincia es esencialmente la actividad agrícola e industrial, con una representación menor se encuentran los sectores de comercio, transporte, construcción y diversas actividades como turismo, intermediación financiera y las telecomunicaciones. Registra cerca del 25% de participación en el PIB nacional, siendo sus principales actividades productivas el cultivo de flores para exportación, lácteos y alimentos procesados

El alcance de la investigación estará determinado por la propuesta de implementación del
modelo PRIDER; para su ejecución efectiva final se requiere de la aprobación de los entes
de gobiernos pertinentes dentro de la CFN.

## 2.5. METODOLOGÍA Y FUENTES DE DATOS

El nivel de estudio metodológico de la investigación se clasifica en tres tipos:

- Exploratorios. este tipo de estudio se realiza cuando el tema de referencia es poco estudiado.
- Descriptivos. busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice.
- Explicativos. se establecen las causas de los eventos, sucesos o fenómenos que se estudian.

En el presente tema de estudio se utilizará una combinación entre el estudio exploratorio y el estudio descriptivo porque se recolectará información no para medir sino más bien para describir.

Es exploratoria también porque el tema a investigar no es muy conocido, es una herramienta nueva, de la cual no se ha abundado, ni se tiene mucha experiencia. Los estudios exploratorios sirven para familiarizarnos con fenómenos relativamente nuevos. Normalmente las investigaciones cualitativas se asocian a los estudios exploratorios.

En un momento de la investigación esta se convierte en descriptiva - cualitativa porque los datos que se consiguen no son para medir, sino más bien para describir características, cualidades y factores del tema de estudio.

Las principales fuentes de datos para la investigación, serán esencialmente de tipo primario, las obtenidas especialmente de su origen la Gerencia de Desarrollo de la Corporación Financiera de Desarrollo COFIDE SA ubicada en Lima Perú, quienes poseen la marca registrada del producto, así como de los estudios realizados por la Subgerencia de Planeación y Estudios, y las Gerencias de Concesión de Crédito y Fomento de la Corporación Financiera Nacional.

Adicionalmente se utilizará la información proporcionada por Asociación Latinoamericana de Entidades de Desarrollo ALIDE, y estudios realizados por Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo SENPLADES, Banco Central del Ecuador BCE, la Comisión Económica para América Latina y el Caribe CEPAL y el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC.

La modalidad de la investigación es de tipo documental; y las variables de la investigación que se utilizaron son:

- Variable dependiente el número de personas beneficiarias una vez aplicado el modelo en el país, estimado para la primera fase en 32.452 personas
- Variable independiente se constituye la introducción del modelo PRIDER

Los instrumentos de investigación utilizados fueron: las entrevistas a funcionarios de COFIDE en Lima – Perú, conocedores de la metodología y de su aplicabilidad, así como de la observación directa y entrevistas a las personas beneficiarias del modelo en la zona de Chiclayo capital del Departamento de Lambayeque costa norte del Perú.

## CAPÍTULO III.

# 3. ESQUEMA DE OPERACIÓN DEL PROGRAMA INCLUSIVO DE DESARROLLO EMPRESARIAL RURAL PRIDER

3.1 CARACTERÍSTICAS GENERALES DEL PROGRAMA UNIONES DE CRÉDITO Y AHORRO (UNICAS)

3.1.1 Definición de lineamientos y políticas

Las UNICAS son organizaciones no formalizadas constituidas por 10-30 familias de una misma comunidad que se agrupan de manera solidaria para apoyarse en la gestión de actividades económicas que beneficien a sus miembros. Las UNICAS brindan principalmente servicios de ahorro y crédito a sus socios.

Las UNICAS se forman para lograr los siguientes objetivos:

- Promover la solidaridad entre sus miembros
- Apoyarse para gestionar actividades productivas y/o comerciales a nivel grupal
- Fomentar la creación de asociaciones de productores y empresas asociativas
- Facilitar el acceso a capacitación en gestión de negocios y asistencia técnica
- Brindar acceso rápido y barato a créditos productivos y/o de consumo
- Superar la economía de subsistencia de las familias participantes
- Fomentar hábitos de ahorro entre sus asociados
- Fortalecer su participación ciudadana y facilitar el acceso a servicios básicos

La meta de las UNICAS es reducir la vulnerabilidad económica y social de sus miembros mediante el apalancamiento de recursos comunes, la fuerza colectiva del grupo y el desarrollo empresarial rural de sus participantes.

• Ahorros: son depósitos de los socios que se mantendrán en custodia de la UNICA y generarán intereses, la tasa de interés la fijará el grupo en función a la tasa del mercado pero en todo caso debe ser inferior a la tasa que se cobrará por los préstamos que se otorguen. Solo se recibirán ahorros de los miembros de las UNICAS, los cuales estarán a disposición del miembro en el momento en que los solicite.

• Préstamos: son fondos del grupo que se otorgarán a cada miembro que lo requiere siempre que se cumpla con la política de créditos establecida por el grupo y en función a la disponibilidad de recursos de la UNICA. El trámite para la aprobación de un préstamo es de mínimo un día y se pagarán intereses y cargos a la UNICA por este servicio, el trámite será establecido por el comité de créditos según su reglamento interno.

 Compras conjuntas: se coordinarán compras conjuntas que representen un descuento/ahorro económico para los participantes.  Ventas por contrato: se aprovecharán las oportunidades de realizar ventas de productos en grupo mediante la suscripción de contratos con clientes previamente identificados.

 Proyectos sociales: la UNICA servirá como plataforma para gestionar iniciativas con proyección social que beneficien al grupo.

#### 3.1.2 Composición

Las UNICAS están compuestas por 10-30 socios, no se establecerá ni mantendrá con menos de 10 socios debido a los costos de supervisión. Cada UNICA deberá elegir como mínimo tres representantes: un presidente, un tesorero y un secretario. Se recomienda que los representantes no sean del mismo núcleo familiar.

Los requisitos mínimos para ser aceptados como socios:

- Ser una persona natural (individuo) mayor de 18 años
- Ser residente permanente de la localidad donde opera la UNICA

- Aceptar todas las reglas de la UNICA
- No pertenecer ni tener deudas pendientes con otra UNICA

El retiro de un socio se puede dar en respuesta a una solicitud voluntaria del miembro, por cambio de domicilio, fallecimiento, renuncia u otra. En todos los casos el socio o su beneficiario recibirán el equivalente a sus acciones, ahorros, interés acumulado y ganancias no distribuidas según corresponda.

Un miembro será expulsado siempre que así lo acuerde el grupo por unanimidad en caso se den alguna de las siguientes condiciones u otras que disponga el grupo en sus estatutos:

- Incumplimiento de sus obligaciones de socio incluyendo pagos de préstamos, intereses ó más de 3 inasistencias injustificadas en un periodo de 2 meses.
- Incumplimiento de los estatutos y reglamentos de la UNICA.
- Indisciplina o agresión física a otro miembro.

#### 3.1.3 Representantes

Para elegir sus representantes y funcionarios, la UNICA debe designar como mínimo a un presidente, a un tesorero y a un secretario. En caso sea posible se recomienda la creación de 3 comités:

- Comité de créditos,
- Comité de cobranzas y
- Comité de desarrollo económico.

Cada comité debe estar compuesto de 3 miembros. Se recomienda que los miembros seleccionados para estas funciones sean letrados y tengan conocimientos de matemáticas básicas. En caso que hubiese dificultad, demostrar que tendrían apoyo directo para el cumplimiento de su función. Estas personas asumirán roles de representación y gestión administrativa únicamente ya que todos los miembros del grupo tienen el mismo poder y las decisiones se toman por unanimidad.

Asimismo, todos los miembros de la UNICA son responsables de asumir un rol de vigilancia activa y solicitar transparencia en todos los procesos. Para representar a la UNICA ante entidades externas siempre es necesario un mínimo de 3 miembros electos.

$\mathbf{a}_{j}$	<b>Funciones</b>	Jah	nracid	lanta	1
a)	1 unclones	uci	hi caid	CHU	-

• Convocar y presidir las reuniones (que serán establecidas el día y hora en el reglamento)
• Elaborar agendas de las reuniones
• Representar a la UNICA ante entidades externas como por ejemplo bancos, federación entre otros.
b) Funciones del tesorero
• Recibir solicitudes de préstamos
• Recibir ingresos y realizar pagos
• Mantener registros contables de la UNICA
• Representar a la UNICA junto con el presidente

c) Funciones del secretario

- Libro de actas: en cada reunión el secretario tendrá la responsabilidad de tomar la asistencia y registrar las decisiones tomadas por el grupo.
- Archivo: el secretario archiva todos los formatos y reportes de la UNICA.
- Correspondencia: el secretario es responsable de enviar y recibir toda la correspondencia

#### d) Comité de créditos

- Preparar formatos y reportes de préstamos
- Revisar aplicaciones de créditos y presentarlas al resto de los miembros
- Valorizar las garantías que se otorguen para respaldar los préstamos
- Dar su opinión sobre la aprobación o rechazo de una solicitud
- Tomar las decisiones sobre solicitudes de préstamos recogiendo la opinión de la mayoría de los miembros de la UNICA
- Informar en las reuniones de todos los socios las solicitudes aprobadas y denegadas.

#### e) Comité de cobranzas

- Mantener un registro mensual de todos los préstamos morosos
- Preparar y enviar notas de cobranzas
- Autorizar refinanciaciones o la ejecución de garantías cuando corresponda en coordinación con la junta directiva
- Presentar las refinanciaciones al comité de créditos
- Informar en las reuniones de todos los socios la situación de las cobranzas y el índice de morosidad de la cartera

#### f) Comité de desarrollo económico

- Buscar oportunidades de compras y ventas en conjunto
- Acceder y retransmitir al grupo información sobre mejoras técnicas, tendencias de precios, entre otros estudios que podrían beneficiar a los miembros de la UNICA (información proporcionada por la federación)
- Representar a la UNICA ante clientes potenciales
- Coordinar la redacción de contratos y convenios

#### g) Comité de desarrollo social

- Vigilar el cumplimiento de compromisos sociales (familia, medio ambiente, valores)
- Coordinar actividades que promuevan la toma de consciencia sobre los compromisos sociales
- Facilitar el acceso a programas de salud, educación y protección del medio ambiente que beneficien al grupo

Todos los funcionarios de la UNICA serán elegidos por voto abierto, los candidatos que registren el mayor número de votos serán los seleccionados. Se realizarán elecciones cada dos años para rotar estos puestos pudiendo ser reelegidos por un periodo adicional.

Todas las decisiones deben tomarse en las reuniones mensuales ordinarias mediante el consenso de los miembros del grupo. En la reunión de constitución de la UNICA el grupo deberá decidir principalmente sobre los siguientes puntos:

- Nivel mínimo de asistencia para la realización de reuniones
- Valor de la acción y aportes mínimos
- Interés de los préstamos

- Penalidades por pagos morosos de préstamos
- Reglas de conducta de las reuniones
- Carga administrativa (costo económico) por procesamiento de préstamos
- Procedimientos para cambiar reglas y estatutos
- Reserva mínima en efectivo que mantendrá la UNICA

Los conflictos deben resolverse al interior del grupo, en caso que de no lograrse consenso pueden solicitar la opinión externa de la federación cuando corresponda.

La UNICA puede contratar servicios de profesionales con el consentimiento del grupo; las tarifas a pagar también deben ser aprobadas por el grupo luego de negociarse con el proveedor. En ocasiones y cuando ningún miembro del grupo pueda hacerlo, la UNICA puede contratar los servicios de un contador para que los apoye con el registro contable y el gasto será compartido por todos los miembros.

#### 3.1.4 Políticas de préstamos

Los préstamos se otorgarán para actividades productivas y para cubrir necesidades básicas como educación, salud, entre otros, siempre y cuando sean aprobados por el comité de créditos. Está prohibido brindar préstamos a individuos que no sean parte de la UNICA, asimismo, los miembros del grupo están prohibidos de pedir un préstamo para financiar a

terceros. La UNICA tendrá discreción para fijar los siguientes parámetros para definir su política crediticia:

- Importes mínimos y máximos de créditos que se otorgarán
- Tasas de interés
- Si se ofrecerá un crédito adicional a miembros que tengan préstamos sin cancelar
- Solicitud de garantías y mecanismos para su ejecución
- Plazo para la aprobación de un crédito será establecido en su reglamento
- Si se cobrará algún gasto administrativo por procesamiento de solicitudes de préstamos
- a) Políticas de acciones y utilidades

La UNICA fijará el valor de cada acción, el importe mensual que cada miembro otorgará en calidad de aporte será equivalente a una acción como mínimo. Estos aportes se realizarán todos los meses de manera obligatoria y sirven para establecer el capital social de la UNICA, fondo que permitirá otorgar préstamos y financiar otras operaciones de sus socios. Asimismo, cada aporte mensual representará la compra de acciones y le dará a cada miembro derecho a ser propietario de la UNICA y recibir una porción proporcional de las ganancias que se generen por las operaciones de esta Institución. Las acciones solo pueden ser canjeadas por efectivo en caso que un miembro se retire del grupo.

Las UNICAS operan como una empresa en la que se contabilizan todos los ingresos y los gastos realizados, si todos los ingresos recibidos (intereses recibidos) por la UNICA son mayores que los gastos (intereses pagados por ejemplo) en un periodo de un año calendario, el excedente constituye la ganancia de la UNICA. Las ganancias serán distribuidas en partes proporcionales a las acciones que posee cada miembro una vez al año dependiendo de la fecha de la constitución de la UNICA

#### 3.1.5 Guía para la elaboración de estatutos

Cada UNICA debe elaborar sus propios estatutos. Esta tarea puede ser ejecutada por un comité de 2 ó 3 miembros. Como referencia se puede tomar el siguiente modelo:

Artículo	1:	El	día	_	del	mes	de		del	20	)	se	cons	tituye	la	UNI	(CA
··			·,·	con		_ núm	ero	de s	ocios.	La	UN	IICA	ha s	ido co	nstit	uida	con
domicilio	e	n _										_ c	iudad	de			
provincia	de _		,														

Artículo 2: Los objetivos de la UNICA son:

1. Mejorar las condiciones de vida de las familias asociadas

2. Incrementar el nivel de ingresos de las familias asociadas mediante el fomento y apoyo de

actividades productivas a nivel grupal

3. Fomentar una cultura de planificación del gasto y ahorro entre sus miembros

4. Brindar acceso a créditos a sus socios con condiciones de repago adecuadas

5. Procurar el bienestar de lo más vulnerables mediante la provisión de servicios básicos

como salud y educación

6. Respetar y cuidar el medio ambiente

7. (incluir otro que corresponda)

Artículo 3: Todas las decisiones que afecten a la UNICA serán tomadas por unanimidad.

Artículo 4: Los miembros acuerdan reunirse regularmente una vez al mes y con más

frecuencia en caso se requiera tratar un asunto con urgencia. El número mínimo de socios

requerido para realizar una reunión extraordinaria (y tomar decisiones) deberá ser de más de

la mitad de los miembros. Los acuerdos de cada reunión serán registrados en un acta que

será firmada por todos los miembros. La elaboración de las actas será encargada al

secretario.

96

Artículo 5: La administración de la UNICA estará encargada principalmente a 3 representantes que serán elegidos por periodos de dos años pudiéndose reelegir por un periodo adicional, asimismo, los miembros pueden solicitar la sustitución de alguno de los representantes siempre por unanimidad de los miembros estén de acuerdo. Estos representantes serán el Presidente, el Tesorero y el Secretario.

Artículo 6: Las funciones del Presidente incluyen principalmente: convocar y dirigir las reuniones, verificar el contenido de las actas, ejercer la representación de la UNICA, controlar el cumplimiento de los estatutos y reglamentos de la UNICA y autorizar los registros y transacciones realizadas por el tesorero.

Artículo 7: Las funciones del Tesorero son: mantener en custodia el dinero de la UNICA, llevar los libros y elaborar los Estados financieros de la UNICA, recibir los ingresos y pagos del grupo.

Artículo 8: Las funciones del Secretario son: tomar la asistencia, registrar las decisiones tomadas por el grupo en actas, archivar todos los formatos y reportes y enviar y recibir toda la correspondencia de la UNICA.

Artículo 9: Solo podrán ser miembros de la UNICA: individuos mayores de 18 años con un documento de identificación (cédula de identidad) residentes de la comunidad donde opera la UNICA y personas que no pertenezcan o tengan deudas pendientes con otras UNICAS.

Artículo 10: Son obligaciones de los socios: asistir a todas las reuniones, cumplir con los reglamentos y estatutos de la UNICA, aceptar cargos y responsabilidades dentro de la UNICA, cumplir con el pago de los préstamos que reciben de la UNICA.

Artículo 11: Todos los socios tendrán igualdad ante los siguientes derechos: tener voto en la toma de decisiones que afecten al grupo, ser elegidos para representar a la UNICA, acceso a préstamos y servicios que ofrece la UNICA, recibir utilidades y beneficios de la UNICA, retirarse en cualquier momento y recibir depósitos y utilidades calculadas a la fecha de renuncia sin penalidades.

Artículo 12: Los socios podrán recibir una sanción en caso cometieran alguna falta grave. Los siguientes actos son considerados como faltas graves: inasistencias injustificadas, incumplimiento de estatutos, constante impuntualidad, entre otros. Las sanciones pueden ser monetarias o no monetarias y serán decididas por el grupo cuando corresponda. Ejemplos de sanciones incluyen: multas, suspensión de préstamos por un periodo, suspensión de otros beneficios por un periodo determinado, entre otros.

Artículo 13: Como causas para expulsar a un socio se acuerda: incumplimiento de obligaciones injustificadas por más de 3 veces consecutivas, solicitar préstamos para terceros, malversación de fondos, incumplimiento de reglas que afecten los intereses del grupo, agresión física, incumplimiento injustificado de obligaciones sociales y ambientales, entre otros.

Artículo 14: La UNICA se puede disolver en los siguientes casos: por acuerdo voluntario de la mayoría de sus socios, por tener un número de socios inferior a 10 miembros, por haber registrado pérdidas por dos periodos consecutivos, por tener índices de morosidad altos.

Artículo 15: Los socios de la UNICA se comprometen a cumplir con los siguientes compromisos sociales para garantizar el bienestar de sus miembros y su comunidad: (En consenso se decidirá cuantos y cuales compromisos sociales se fijarán)

Artículo 16: Todas las disposiciones no contenidas en este documento se regirán por las decisiones acordadas en las reuniones del grupo.

#### 3.1.6. Operaciones UNICA

#### a) Cómo formar una UNICA

Los líderes comunitarios identificados serán responsables de formar grupos dentro de su comunidad. Se sugieren las siguientes acciones para organizar a las familias que estén interesadas en participar:

- El monitor selecciona a algunos líderes comunitarios y los invita a participar del programa
- Los líderes interesados asisten a una capacitación en la que se le instruye sobre cómo administrar una UNICA.
- Los líderes capacitados regresan a sus comunidades e invitan a sus vecinos a formar una UNICA. para esto, se organiza una reunión en la que se comunicarán los principales beneficios y obligaciones de pertenecer a una UNICA. Se discuten también las expectativas de cada participante.
- El líder convoca a los que están interesado en formar parte del grupo. Los socios reunidos fijarán los estatutos, políticas de créditos, cobranzas, ahorros y valor de la acción. En esta reunión se constituye a la UNICA y se selecciona a los funcionarios.
- El líder y el tesorero se reunirán para revisar los libros y requerimientos para cumplir con los registros de la UNICA.
- Se convocará a una reunión con todos los miembros para capacitarlos en cómo manejar una UNICA. Después de terminada esta reunión se recomienda seleccionar el nombre de la UNICA y que los representantes electos realicen una juramentación. en esta reunión se fijará también la fecha de la primera Asamblea.

#### b) Cómo disolver una UNICA

Se deberá comunicar al personal del programa la decisión de disolver la UNICA. Esta decisión debe ser aprobada por unanimidad de los miembros de la UNICA. Para lo cual deberán coordinar acciones para:

- Recuperar todos los préstamos y devolver los ahorros de los miembros (tesorero)
- Pagar los préstamos y deudas de la UNICA (presidente)
- Devolver el valor de las acciones a cada socio (presidente)
- Se debe realizar una liquidación de ingresos y gastos a la fecha de cierre de la UNICA. Las pérdidas o ganancias se deben distribuir proporcionalmente entre los socios. (Funciones del tesorero y presidente)

#### 3.1.7. Registros y formatos

Formatos de afiliación: cuando un miembro decide unirse a una UNICA debe completar:

#### a) Ficha del socio - información del socio

#### ESQUEMA METODOLÓGICO DE FICHA DEL SOCIO CUADRO No. 3.1

NÚMERO DE SOCIO	
APELLIDOS Y NOMBRES	
NUMERO CEDULA DE IDENTIDAD	
DIRECCIÓN	
FECHA DE NACIMIENTO	
ESTADO CIVIL	
NOMBRE DEL ESPOSO/A	
NIVEL EDUCATIVO	
OCUPACIÓN PRINCIPAL	
TELÉFONO DE CONTACTO	

Fuente: ALIDE. Productos y servicios innovadores en la banca de desarrollo Elaboración: El autor

### b) Composición familiar

#### CUADRO No. 3.2 ESQUEMA METODOLÓGICO COMPOSICION FAMILIAR

NOMBRE DEL FAMILIAR	EDAD	SEXO	PARENTESCO	NIVEL EDUCACION	OCUPACIÓN	INGRESO MENSUAL PROMEDIO

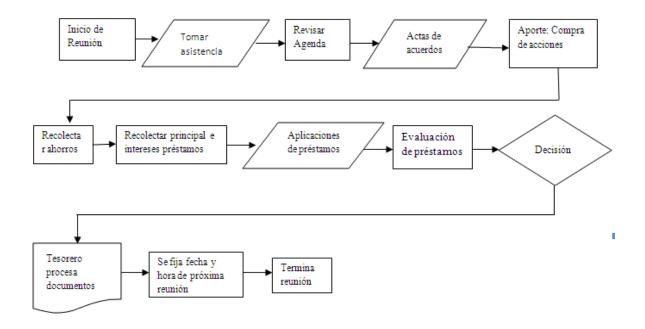
Fuente: ALIDE. Productos y servicios innovadores en la banca de desarrollo Elaboración: El autor

#### c) Indicadores económicos

•	Total de ingresos de la unidad familiar (mensuales promedio):
•	Activos de la familia
•	Vivienda: ¿con título de propiedad? Si no
•	Material de construcción de su vivienda (techos):
•	Valor aproximado de la casa:
•	Tierras: # de hectáreas propias # de hectáreas alquiladas
•	Animales: número y especie
•	Otros activos:
•	Acceso a agua:
•	Tipo de servicios higiénicos:
•	Electricidad: conexión propia compartida sin conexión
•	Conocimientos en:
•	Agricultura ganadería administración computación otro
	(indique)

#### d) Reuniones

Las reuniones son esenciales para el funcionamiento de las UNICAS. Se recomienda que las reuniones se realicen todos los meses en el mismo lugar. La fecha y hora son predeterminadas por el grupo. Todos los miembros hacen un esfuerzo por asegurar la presencia de los demás socios.



Fuente: ALIDE. Productos y servicios innovadores en la banca de desarrollo

Elaboración: El autor

Reuniones generales ordinarias: las reuniones generales ordinarias se realizan una vez al mes para recolectar los aportes por compras de acciones, depósitos de ahorros y pagos de préstamos e intereses. En estas reuniones también se evalúan aplicaciones y se efectúan préstamos nuevos y oportunidades de negocios conjuntos. Se recomienda que para las coordinaciones específicas de actividades económicas del grupo se realice una reunión adicional cuando se requiera. Estas reuniones en las que se tratan temas no regulares se llaman reuniones generales extraordinarias.

Registro de asistencia: el secretario es responsable de tomar la asistencia y registrar en un acta todas las decisiones del grupo. La asistencia de todos los miembros se registra en el Cuadro 3.3 Esquema metodológico Registro de aportes y asistencia.

CUADRO No. 3.3 ESQUEMA METODOLÓGICO REGISTRO DE APORTES Y ASISTENCIA

REGISTRO DE APORTES Y ASISTENCIA FECHA DE REUNIÓN: 04 DE ABRIL DEL 2012								
NOMBRE	APORTE	NUMERO DE	FIRMA					
DEL SOCIO	EN USD	ACCIONES						
	10	1						
	10	1						
	10	1						
	10	1						
	10	1						
	10	1						
	10	1						
	10	1						
	10	1						
	10	1						
TOTAL	USD 100	10						

Fuente: ALIDE. Productos y servicios innovadores en la banca de desarrollo

Elaboración: El autor

#### e) Revisar agenda

El presidente lee los puntos de la agenda propuesta. Los miembros tienen la oportunidad de incluir algún punto que consideren importante. Se fija un tiempo máximo para discutir cada punto por ejemplo 15 minutos. El secretario lleva el control del tiempo. Se discute punto por punto la agenda de la reunión.

Registro de actas de acuerdos: el secretario toma un registro escrito de los principales acuerdos de la reunión. Este documento es luego firmado por el presidente y el tesorero en señal de conformidad. El acta de la reunión se archiva en el libro de actas.

#### f) Recolección de aportes

En cada reunión los miembros aportan como mínimo la compra de una acción de la UNICA. El valor de cada acción es fijado por el grupo. En nuestro ejemplo hemos usado 10 USD como aporte mensual por socio, esto equivale a la compra de 1 acción valorizada en 10 USD.

El tesorero recolecta los aportes de cada socio y verifica que el valor total de aportes recolectado coincida con el formato de asistencia y aportes. Si hay un socio ausente que ha

enviado su aporte con otro miembro se registrará una anotación indicando la situación

donde correspondería la firma del socio ausente. El tesorero actualiza la libreta de acciones

y ahorros de cada miembro indicando el valor de la compra.

3.1.8 Formato libros de ahorro

Los ahorros son voluntarios y pueden ser por cualquier valor. Si los ahorros se mantienen en

custodia de la UNICA generan una tasa de interés predeterminada por el grupo. El tesorero

recolecta los ahorros de los miembros y registra lo recolectado en el cuadro No. 3.4

Esquema Metodológico Libro de ahorros. Los depósitos de cada socio son también

registrados en la libreta de acciones y ahorro de cada miembro.

CUADRO No. 3.4 ESQUEMA METODOLÓGICO LIBRO DE AHORROS

NÚMERO DE SOCIO Número asignado a cada socio de la UNICA

ACTIVIDAD Tipo de actividad realizada, puede ser deposito ó retiro

DEPÓSITO Dinero depositado por el socio

RETIRO Dinero retirado por el socio

SALDO El saldo de apertura es el saldo de cierre del mes anterior. El saldo de cierre del mes es el total después de sumar los depósitos y retirar los retiros

Significado/aplicación

Fuente: ALIDE. Productos y servicios innovadores en la banca de desarrollo

Elaboración: El autor

TÉRMINO

107

LIBRO DE AHORROS									
Fecha de reunión: 04 de abril del 2012									
NOMBRE SOCIO ACTIVIDAD RETIRO DEPOSITO SALDO									
	Depósito		50	150					
	Retiro	50		0					
	Depósito		50	700					
	Depósito		50	250					
	Depósito		50	250					
	Depósito		50	250					
	Depósito		50	50					
	Depósito		50	50					
	Retiro	50		0					
	Depósito		50	150					
TOTAL		100	400	1850					

Fuente: ALIDE. Productos y servicios innovadores en la banca de desarrollo

Elaboración: El autor

#### a) Préstamos

Otorgar préstamos es una de las actividades principales de la UNICA. La cantidad de dinero que es acumulada de los aportes (acciones), repago de préstamos y el saldo en caja es usado para dar préstamos a los miembros del grupo. La tasa de interés la fijan los miembros del grupo pero se recomienda que el valor esté en el rango de 3 a 5% mensual.

# b) Repago de préstamos

# b.1) Devolución del principal

En cada reunión el tesorero lee los pagos pendientes de cada miembro por devolución de principal dependiendo de las condiciones del crédito aprobado. Estas cifras las obtiene del Cuadro No.3.6. El tesorero recolecta los pagos de principal de los miembros y registra estos importes en el mencionado cuadro. El tesorero suma todos los pagos recibidos en el formato y verifica que la cantidad sea igual a la cantidad de dinero recolectada.

Los préstamos que registren más de dos cuotas vencidas serán considerados morosos. En este caso todo el saldo adeudado forma parte de la cartera morosa de la UNICA.

# **b.2**) Pago de intereses

Dependiendo de las condiciones aprobadas de cada préstamo los miembros de la UNICA pagan los intereses de sus préstamos cada mes o los pagan al final del período. La cantidad de dinero que cada miembro debe pagar es determinada del último informe mensual del Cuadro 3.7. El tesorero recolecta el interés de cada miembro y registra los importes recibidos en el reporte. Luego, verifica que el registro total sea igual al total recolectado. Finalmente, el tesorero registra los pagos en la libreta de cada miembro.

# CUADRO No. 3.6 ESQUEMA METODOLÓGICO REPAGO DE PRESTAMOS

TÉRMINO	Significado/Aplicación
PRINCIPAL	El importe de devolución del importe prestado originalmente
INTERÉS	El repago de los intereses generados.
PENALIDADES	Pago adicional o multa por pagos después de la fecha acordada.
SALDO	El importe del préstamo que queda pendiente de pago. Este se calcula con la siguiente fórmula: saldo de apertura (se obtiene del mes anterior) – repago del principal (columna principal del mes actual)

Fuente: ALIDE. Productos y servicios innovadores en la banca de desarrollo

Elaboración: El autor

CUADRO No. 3.7 ESQUEMA METODOLÓGICO REPAGO DE PRÉSTAMOS EJEMPLO

NOMBRE DEL SOCIO	REPAGO DE PRÉSTAMO				
20010	PRINCIPAL	INTERÉS	PENALIDADES	SALDO	
	100	20	0	1000	
	50	10	0	500	
	100	20	0	1000	
	75	15	0	750	
	100	20	0	1000	
	50	10	0	500	
	100	20	0	1000	
	75	15	0	750	
	100	20	0	1000	
	50	10	0	500	
	800	160	0	8000	

Fuente: ALIDE. Productos y servicios innovadores en la banca de desarrollo

### c) Préstamos nuevos

Los miembros completan una solicitud y se la entregan al comité de créditos de la UNICA. El proceso para la aprobación y desembolso de préstamos es el siguiente:

# c.1) Evaluación de solicitudes de préstamos:

El comité de créditos recolecta todas las solicitudes y el grupo evalúa las aplicaciones recibidas. Este comité verifica los libros de registros para obtener información que facilite la evaluación. Luego toma la decisión sobre la solicitud del préstamo basándose en los criterios de evaluación y la opinión de la mayoría del grupo. La aplicación se evalúa en función a los siguientes criterios:

- Asistencia: la participación del socio en las reuniones y actividades del grupo
- Ahorros: regularidad con la que ahorra e importes ahorrados hasta la fecha
- Historia crediticia: cumplimiento de préstamos pasados
- Préstamos vigentes: si el miembro tuviera préstamos vigentes (aún no cancelados) con la UNICA

 Garantía o colateral: los socios pueden usar sus acciones como respaldo de un préstamo u otorgar una garantía adicional ejecutable (equipo, muebles, etc.). el valor real de la garantía es determinado por el comité de créditos.

### c.2) Decisión de préstamos

La decisión de préstamo se toma sobre la base de la evaluación y la disponibilidad de fondos. Si la evaluación del crédito es favorable, el comité evalúa la disponibilidad de fondos. Si la UNICA cuenta con fondos suficientes el préstamo es otorgado. Si los fondos no son suficientes, la aplicación puede ser renegociada por un importe menor o quedar en espera para cuando se tengan los recursos. El presidente y el tesorero autorizan la aprobación del préstamo firmando la aplicación.

### c.3) Desembolso de préstamos (internos)

El desembolso del préstamo lo realiza el tesorero a todos los miembros que se les ha aprobado un préstamo. El tesorero prepara el recibo que es firmado por el presidente, tesorero y el miembro receptor del préstamo. El tesorero ingresa en el registro las condiciones en las que se repagará el préstamo según lo que haya decidido el beneficiario de cada crédito.

# 3.1.9 Repago y desembolsos de préstamos internos.

CUADRO No. 3.8 ESQUEMA METODOLÓGICO REPAGO Y DESEMBOLSOS DE PRÉSTAMOS INTERNOS

TÉRMINO	Significado/aplicación
FONDOS DISPONIBLES	Fondos que se pueden utilizar para dar préstamos : efectivo en caja + retiros de bancos <sup>14</sup> / + recibos totales
EFECTIVO EN CAJA	El saldo de apertura de caja es el saldo de cierre del mes anterior.
RECIBOS TOTALES	El total recibido de los miembros sumando aportes (acciones), repago de préstamos (principal) y pago de intereses.

CUADRO No. 3.9 ESQUEMA METODOLÓGICO REPAGO Y DESEMBOLSOS DE PRÉSTAMOS INTERNOS EJEMPLO

REPAGO Y DESEMBOLSOS DE PRÉSTAMOS INTERNOS DISPONIBILIDAD DE FONDOS			
RUBRO	CANTIDAD EN USD		
Efectivo en caja (saldo de apertura)	120		
Retiros de bancos	0		
Recibos totales	1360		
Total de fondos disponibles	1480		
RECIBOS T	OTALES		
RUBRO	CANTIDAD EN USD.		
Aportes recibidos (acciones)	400		
Repago de préstamos (principal)	800		
Pagos de intereses recibidos	160		
Recibos totales	1360		

Fuente: ALIDE. Productos y servicios innovadores en la banca de desarrollo

<sup>&</sup>lt;sup>14</sup>/ En caso la UNICA tuviera cuentas / créditos con bancos, de no ser así poner cero en este rubro

# CUADRO No. 3.10 ESQUEMA METODOLÓGICO LIBRO DE AHORROS

TÉRMINO	Significado/aplicación
IMPORTE	La cantidad en dólares del préstamo otorgado al miembro
CUOTAS	El número de cuotas en las que se repagará el préstamo. Pueden ser de interés más principal o solo intereses.
CARGOS	El cargo administrativo por gestionar el préstamo
PROPÓSITO	El propósito para el que se solicita el préstamo

Fuente: ALIDE. Productos y servicios innovadores en la banca de desarrollo

Elaboración: El autor

# CUADRO No. 3.11 ESQUEMA METODOLÓGICO LIBRO DE AHORROS EJEMPLO

DESEMBOLSO DEL PRÉSTAMO							
IMPORTE	CUOTAS	CARGO	PROPÓSITO	PRINCIPAL	INTERÉS		
500	10	5	gastos escolares	50	10		
200	4	2	medicinas	50	4		
300	6	3	agricultura	50	6		
1000	20			150	20		

Fuente: ALIDE. Productos y servicios innovadores en la banca de desarrollo

Elaboración: El autor

Para el registro de préstamos a socios se utilizará una página por cada miembro

NOMBRE DEL SOCIO		SEBASTIAN PÉREZ					
FECHA	Importe préstamo	Número de cuotas	RECIBOS			SALDO	
	•		Cargos recibidos	Principal recibido	Interés recibido	Penalidades recibidas	
05.12.2011	1200	12	6	100	24	0	1100
04.04.2012	500	10	5	100	30	0	1500

Fuente: ALIDE. Productos y servicios innovadores en la banca de desarrollo

Elaboración: El autor

# 3.1.10 Formato de actas de reunión

Las decisiones acordadas por el grupo son registradas como acuerdos en actas. Por cada préstamo desembolsado, el importe, propósito y condiciones deben incluirse en las actas. Cada acta es firmada por el presidente, tesorero, secretario y todos los miembros de la UNICA.

<b>CUADRO N</b>	No. 3.1	3
-----------------	---------	---

TÉRMINO	Significado/aplicación
FECHA DE LA REUNIÓN	Fecha en la que se reunió el grupo.
TIPO DE REUNIÓN	Las reuniones pueden ser reuniones generales ordinarias o extraordinarias para tratar temas diferentes a los regulares.
NOMBRE DEL SECRETARIO	El miembro que se hará responsable del registro del acta
AGENDA	Tema principal que se discutirá en la reunión
ACUERDOS	Los acuerdos son las decisiones tomadas por el grupo. Los acuerdos se registran en orden correlativo
FIRMAS DE MEDIOS	Para que los acuerdos sean válidos deben estar respaldados por las firmas de los miembros.

Fuente: ALIDE. Productos y servicios innovadores en la banca de desarrollo

Elaboración: El autor

### CUADRO No. 3.14 ESQUEMA METODOLÓGICO AGENDA Y ACTAS DE REUNIÓN EJEMPLO

Fecha de la reunión: 04.04.2012

Tipo de reunión: General Ordinaria

Nombre del secretario: Paula Andrea Pérez

Agenda: Pago de Aportes y Devolución de Préstamos

Notas de la reunión

- 1. Darío Sánchez sugirió que los fertilizantes que compra la comunidad sean comprados en grupo al proveedor JORGE PEREZ con lo que reducirían sus costos. Los miembros del grupo estuvieron de acuerdo en continuar explorando la oportunidad.
- 2. Todos los miembros del grupo expresaron su insatisfacción con uno de los socios que no ha pagado su deuda a tiempo. El grupo decidió consultar a la Federación sobre próximas acciones para resolver este asunto.

Fuente: ALIDE. Productos y servicios innovadores en la banca de desarrollo

# CUADRO No. 3.15 ESQUEMA METODOLÓGICO ACUERDOS DE REUNIÓN

ACUERDOS	FIRMAS DE MIEMBROS
Se acordó otorgar un préstamo por USD 500 a Patricio González para gastos escolares de sus hijos. El préstamo se repagará en 10 cuotas con interés de 5 %      El grupo autorizó al Sr. Julio Sánchez en proceder con las negociaciones con el proveedor de fertilizantes para efectuar la compra en grupo.	

Fuente: ALIDE. Productos y servicios innovadores en la banca de desarrollo

Elaboración: El autor

### a) Gastos

Todos los gastos en los que incurra la UNICA deben ser aprobados por el grupo y registrados en el libro de actas como acuerdos. En caso que el grupo así lo decida se pueden contratar los servicios de un contador. Todos los gastos son registrados con un comprobante. Los detalles de los gastos se registran en el cuadro 3.17

ESQUEMA METODOLÓGICO FONDOS POR RENDIR, DONACIONES Y CUADRO No. 3.16 GASTOS.

TÉRMINO	Significado/aplicación
IMPORTE	La cantidad gastada en dólares
PROPÓSITO	El propósito o razón por la que se incurrió en el gasto

Fuente: ALIDE. Productos y servicios innovadores en la banca de desarrollo Elaboración: El autor

ESQUEMA METODOLÓGICO FONDOS POR RENDIR, DONACIONES Y CUADRO No. 3.17 **GASTOS EJEMPLO** 

DONACIONES				GASTOS	
RETIRO	DEPÓSITO	PROPÓSITO	TIPO	IMPORTE	PROPÓSITO
				25	Registro contable
				25	

Fuente: ALIDE. Productos y servicios innovadores en la banca de desarrollo

Elaboración: El autor

b) Fondo por rendir

El fondo por rendir es dinero que es otorgado en calidad de avance a los funcionarios representantes de la UNICA para que cubran gastos del grupo como por ejemplo compras de insumos para el grupo. Los fondos por rendir solo pueden darse si estos han sido aprobados por decisión unánime del grupo y en casos especiales. Estas decisiones son respaldadas con un acta de acuerdos de reunión. Todos los fondos por rendir deben ser conciliados con los comprobantes del gasto efectuado dentro del mes en que se otorgó el avance. Una vez que el fondo por rendir es conciliado se cancela. El tesorero registra los detalles de los adelantos en el cuadro No. 3.19

CUADRO No. 3.18 ESQUEMA METODOLÓGICO FONDOS POR RENDIR

TÉRMINO	Significado/aplicación
ENTREGADO	El importe en dólares del adelanto es registrado en esta columna
CONCILIADO	El importe del gasto real efectuado, respaldado con comprobantes de pago
PENDIENTE	La diferencia entre lo entregado y lo conciliado pendiente = entregado menos conciliado

Fuente: ALIDE. Productos y servicios innovadores en la banca de desarrollo

Elaboración: El autor

CUADRO No. 3.19 ESQUEMA METODOLÓGICO FONDOS POR RENDIR EJEMPLO

	FONDO POR RENDIR - DONACIONES Y GASTOS  NOMBRE DE LA UNICA: SOLIDARIDAD				
FECHA	NOMBRE	NUMERO DE SOCIO			MIR
			ENTREGADO	CONCILIADO	PENDIENTE
04.04.2012	Edwin Vargas	12	200	100	100
TOTAL			200	100	100

Fuente: ALIDE. Productos y servicios innovadores en la banca de desarrollo

### 3.1.11 Préstamos externos

Préstamos externos son los préstamos solicitados por la UNICA a entidades del sistema financiero formal o a la federación de UNICAS.

CUADRO No. 3.20 ESQUEMA METODOLÓGICO PRÉSTAMOS EXTERNOS

TÉRMINO	Significado/aplicación
NOMBRE DE LA UNICA	El nombre del grupo
NÚMERO DE LA UNICA	Número asignado por la federación de UNICAS
FECHA DE DESEMBOLSO	Fecha en la que el préstamo es desembolsado al grupo
FUENTE DEL PRÉSTAMO	La entidad que brinda el préstamo: banco o federación
CONDICIONES DEL PRÉSTAMO	Las condiciones en las que se ha otorgado el préstamo
CARGOS	Gastos administrativos que se pagarán a la entidad financiadora
PLAZO (EN MESES)	Número de cuotas en la que se deberá devolver el préstamo
FECHA DE VENCIMIENTO INTERESES (MENSUAL)	El importe o porcentaje que se deberá pagar mensualmente
FECHA DE VENCIMIENTO PRINCIPAL (MENSUAL)	El pago de principal que se deberá repagar mensualmente
REFINANCIACIÓN (FECHA)	Si el préstamo es refinanciado, registrar aquí la fecha de la refinanciación
NÚMERO DE SOCIO	Número del socio que obtuvo el préstamo
NOMBRE DEL SOCIO	Nombre del socio que obtuvo el préstamo
IMPORTE	El préstamo desembolsado a cada socio
TOTAL	La suma de la columna de importe

Fuente: ALIDE. Productos y servicios innovadores en la banca de desarrollo

CUADRO No. 3.21 ESQUEMA METODOLÓGICO REGISTRO PRÉSTAMOS EXTERNOS EJEMPLO

REGISTRO DE PRÉSTAMOS EXTERNOS			
TÉRMINO		Significado/Aplicación	1
NOMBRE DE LA UNICA		Solidaridad	
NÚMERO DE LA UNICA		27	
FECHA DE DESEMBOLSO		04.04.2012	
FUENTE DEL PRÉSTAMO	Federación	Banco	Otro
IMPORTE DEL PRÉSTAMO		USD 20.000	
CONDICIONES DEL PRÉSTAMO			
CARGOS	Inicial USD. 500		
PLAZO (EN MESES)	10 meses		
INTERESES (MENSUAL)	12%		
PRINCIPAL (MENSUAL)	USD. 2.000		
REFINANCIACIÓN	no		si (fecha)

Fuente: ALIDE. Productos y servicios innovadores en la banca de desarrollo

Elaboración: El autor

# a) Registro de préstamos externos

Si el grupo recibe un préstamo de un banco o de la federación de UNICAS los detalles del préstamo obtenido se registran en este formato.

# CUADRO No. 3.22 ESQUEMA METODOLÓGICO PRÉSTAMOS EXTERNOS EJEMPLO

TÉRMINO	Significado/aplicación
NOMBRE SOCIO	El nombre de cada uno de los miembros de la UNICA
IMPORTE	La cantidad de dinero desembolsada a cada miembro de la UNICA
FECHA	La fecha en la que se pagó la cuota del préstamo
PRINCIPAL	El importe que se pagó del principal
INTERÉS	El importe que se pagó de intereses
PENALIDAD O MORA	La cantidad de dinero que se pagó en penalidades o mora
CARGOS	Los cargos administrativos
SALDO	El saldo adeudado del préstamo externo

Fuente: ALIDE. Productos y servicios innovadores en la banca de desarrollo

Elaboración: El autor

CUADRO No. 3.23 ESQUEMA METODOLÓGICO PRÉSTAMOS EXTERNOS EJEMPLO

		PAGOS			SALDO	
NOMBRE DEL SOCIO	FECHA	Principal	Interés	Penalidad	Cargo	
EDWIN VARGAS		2.000	200	0	0	18.000
ANA MARTOS		2.000				
DARÍO SÁNCHEZ		2.000				
JUAN PÉREZ		2.000				
SEBASTIAN PÉREZ		2.000				
JORGE PÉREZ		2.000				
PAULA ANDREA PÉREZ		2.000				
ROXANA VARGAS		2.000				
ROSARIO LÓPEZ		2.000				
JUSTO LÓPEZ		2.000	_			_
TOTAL		20.000				

Fuente: ALIDE. Productos y servicios innovadores en la banca de desarrollo

# 3.1.12 Registros contables

# a) Plan de cuentas

El plan de cuentas otorga un código a cada cuenta y subcuenta para facilitar el registro contable. El plan de cuentas del balance general y Estado de resultados de una UNICA es el siguiente:

# CUADRO No. 3.24 ESQUEMA METODOLÓGICO BALANCE GENERAL

	BALANCE GENERAL				
	ACTIVOS		PASIVOS		
100	Activo corriente	300	Pasivo corriente		
101	Efectivo en caja	301	Ahorros de socios		
102	Saldo en bancos	302	Adelantos		
103	Depósitos	400	Pasivos a largo plazo		
104	Préstamos por cobrar	401	Préstamos de bancos		
200	Activos a largo plazo	402	Préstamos de la federación		
201	Equipos y propiedades	500	Reservas		
202	Inversiones	501	Fondo de reserva		
		502	Ganancias / perdidas del periodo		
		600	Capital social		
		601	Aportes acciones		

		602	Donaciones
		603	Utilidades retenidas
	ESTADO DI	E RESULT.	ADOS
	INGRESOS		GASTOS
100	Ingresos financieros	200	Gastos financieros
101	Ingresos por intereses	201	Interés pagado
102	Ingresos por cargos	202	Cargos pagados
		300	Gastos operativos
		301	Movilidad y transporte
		302	Gastos administrativos
		303	Depreciación
		304	Contribución al fondo de reserva

Fuente: ALIDE. Productos y servicios innovadores en la banca de desarrollo

Elaboración: El autor

# 3.1.13 Libro mayor

El libro contable donde se registran las transacciones financieras generales de la UNICA se denomina libro mayor.

# CUADRO No. 3.25 ESQUEMA METODOLÓGICO BALANCE GENERAL CODIGO/CUENTAS

CÓDIGO DE CUENTA	CUENTA
100	Caja
101	Aportes de acciones

102	Ahorros
103	Cuentas por pagar – préstamos a bancos
104	Cuentas por pagar – préstamos a la federación
105	Cuentas por cobrar – préstamos a socios
106	Equipo y propiedades
107	Adelantos
108	Depósitos
109	Gastos operativos
110	Donaciones
111	Fondo de reserva
112	Depreciación
201	Ingreso financiero – intereses
202	Ingreso financiero – cargos
203	Ingresos financieros – dividendos
301	Gastos financieros – intereses
302	Gastos financieros - cargos

Fuente: ALIDE. Productos y servicios innovadores en la banca de desarrollo

Elaboración: El autor

Para cada cuenta se lleva un registro de acuerdo al siguiente formato:

# CUADRO No. 3.26 ESQUEMA METODOLÓGICO BALANCE GENERAL DETALLE CUENTAS

FECHA MM/DD/AA	OPERACIÓN / ACTIVIDAD	NÚMERO DE RECIBO	DÉBITO	CRÉDITO	SALDO

Fuente: ALIDE. Productos y servicios innovadores en la banca de desarrollo

### 3.1.14 Preparación de Estados financieros Balance General

El balance general por definición es el resumen de recursos de una organización y los derechos sobre esos recursos en un momento determinado. Un balance general se prepara para conocer la posición financiera de una organización además de servir para conocer sus fuentes y usos de fondos. Se conforma de las siguientes cuentas:

a) Pasivos: El dinero que el grupo debe a otros es conocido como pasivo. En pasivos se incluyen los préstamos tomados por el grupo, los ahorros de los socios, entre otros. La información que se incluye de cada cuenta en el balance se obtiene del saldo del libro mayor de la cuenta que corresponde. Las ganancias o pérdidas del periodo se obtienen del Estado de resultados de la UNICA.

# CUADRO No. 3.27 ESQUEMA METODOLÓGICO REGISTRO CONTABLE DE PASIVOS

DÉBITO	CRÉDITO
Reduce el pasivo	Incrementa el pasivo

PASIVO	FUENTE DE INFORMACIÓN	NOMBRE DE LA CUENTA
Ahorros	Libro mayor	Ahorros

Préstamos de bancos	Libro mayor	Cuentas por pagar – préstamos de bancos		
Préstamos de federación	Libro mayor	Cuentas por pagar – préstamos federación		
Adelantos	Libro mayor	Adelantos		
Fondo de reserva	Libro mayor	Fondo de reserva		
Donaciones	Libro mayor	Donaciones		
Aportes de socios	Libro mayor	Aportes de acciones		
Utilidades retenidas	Libro mayor	Utilidades retenidas		
Ganancias/ pérdidas del periodo	Estado de resultados	Ganancias/pérdidas del periodo		

Fuente: ALIDE. Productos y servicios innovadores en la banca de desarrollo

Elaboración: El autor

b) Activos: Los bienes de propiedad del grupo son llamados activos. Son el uso que se les ha dado a los fondos del grupo, que son aplicados para generar ingresos para la UNICA. La depreciación es un gasto que se origina por usar maquinaria o equipo. El valor de la depreciación se reduce del valor del activo para mostrar el valor real en el balance. El importe de la depreciación del periodo se obtiene del libro mayor.

### CUADRO No. 3.28 ESQUEMA METODOLÓGICO REGISTRO CONTABLE DE ACTIVOS

DÉBITO	CRÉDITO		
Incrementa el activo	Reduce el pasivo		

ACTIVO	FUENTE DE INFORMACIÓN	NOMBRE DE LA CUENTA
Préstamos por cobrar	Libro mayor	Cuentas por cobrar- préstamos a socios

Depósitos	Libro mayor	Depósitos	
Efectivo en caja	Libro mayor	Caja	
Saldo en bancos	Estado de cuenta banco	Libreta de ahorros con el banco	
Equipos y propiedades	Libro mayor	Equipos y propiedades	
Depreciación	Libro mayor	Depreciación	

Fuente: ALIDE. Productos y servicios innovadores en la banca de desarrollo

Elaboración: El autor

CUADRO No. 3.29 ESQUEMA METODOLÓGICO BALANCE GENERAL UNICA

BALANCE GENERAL UNICA "UNIÓN Y TRABAJO" AL 31.12.2011 EN DOLARES				
PASIVOS Y CAPITAL	PERÍODO ACTUAL	PERÍODO ANTERIOR		
Pasivos Ahorros de miembros Préstamos de bancos Préstamos federación Adelantos Fondo de reserva Capital Aportes socios Donaciones Utilidades retenidas Ganancias/pérdidas del periodo	400 18.000 0 100 5.450 12.400 0 0 65			
TOTAL	36.415			
ACTIVOS	PERÍODO ACTUAL	PERÍODO ANTERIOR		
Activos corrientes Préstamos por cobrar Depósitos Saldos de cierre: Efectivo en caja Saldo en bancos Activos fijos Equipo y propiedades Menos (-) depreciación	27.000 3.980 385 100 5.000 (50)			
TOTAL	36.415			

Fuente: ALIDE. Productos y servicios innovadores en la banca de desarrollo

# 3.1.15 Monitoreo y evaluación

Las actividades de monitoreo y evaluación se realizan para alcanzar tres propósitos fundamentales:

- Aprender constantemente y mejorar: usar los datos recolectados para determinar los aspectos del programa que funcionan bien y los que necesitan mejorar.
- Demostrar resultados: usar los datos recolectados para demostrar los impactos o efectos positivos de la intervención.
- Garantizar la transparencia y responsabilidad en la gestión del programa: usar la información para asegurar el uso eficiente de los recursos y transparencia para facilitar la creación de alianzas institucionales que conduzcan al logro de objetivos.

Para esto se propone la elaboración de un sistema de monitoreo y evaluación <sup>15</sup>/ que se base en dos ejes: medir solamente lo relevante y minimizar la carga que puedan ocasionar estas tareas tanto para el equipo del programa como para los beneficiarios.

## a) Monitoreo

\_

<sup>&</sup>lt;sup>15</sup> En este documento solo se incluyen propuestas de formatos más no el sistema de evaluación completo

El monitoreo de actividades y procesos debe realizarse en función a las actividades programadas en el marco lógico del Programa.

Cada año se elaborará un plan operativo anual especificando cada actividad por implementar, los recursos necesarios para su implementación y los indicadores con los que se determinará el cumplimiento de la actividad. Aquí proponemos dar seguimiento a los indicadores cuantitativos especificados pero también incluir herramientas cualitativas en las que periódicamente se consulte a los usuarios y personal del programa sobre las principales barreras o limitaciones identificadas durante la implementación.

Asimismo, se recomienda el uso del siguiente formato de seguimiento mensual para evaluar el desempeño de cada UNICA.

# CUADRO No. 3.30 ESQUEMA METODOLÓGICO REPORTE DE MONITOREO MENSUAL

REPORTE DE MONITOREO MENSUAL DE UNICAS				
NOMBRE DE LA UNICA:		Fecha		
Revisión de libros y reporte				
	Completo?	Observaciones		
	si no			

Libro de acciones	
Libro de ahorros	
Libros de préstamos	
Reporte a la federación	
Libro de caja	
Situación financiera	
Capital social acumulado: USD	Ahorros del mes: USD
(a) préstamos vigentes (b+c): USD	% morosidad (c/a):
(b) préstamos vigentes al día: USD.	Total préstamos acumulados: USD
(c) préstamos morosos: USD.	Número de socios:
Seguimiento de cumplimiento de compr	romisos sociales
Valores éticos	
Nutrición y salud	
Viviendas saludables	
Educación	
Medio ambiente	
Calidad de los registros (p=sin errores, a	a= aceptable, 3 ó menos errores, s= seguimiento + de 3 errores)
Calidad de los registros (p=sin errores, a	a= aceptable, 3 ó menos errores, s= seguimiento + de 3 errores)
Calidad de los registros (p=sin errores, a	a= aceptable, 3 6 menos errores, s= seguimiento + de 3 errores)  Revisado p / a / s  Observaciones
Calidad de los registros (p=sin errores, a	
Libro de acciones	
Libro de acciones Libro de ahorros	
Libro de acciones Libro de ahorros Libros de préstamos	
Libro de acciones Libro de ahorros Libros de préstamos Libro de caja	Revisado p / a / s Observaciones
Libro de acciones Libro de ahorros Libros de préstamos Libro de caja Libro de actas	Revisado p / a / s Observaciones
Libro de acciones Libro de ahorros Libros de préstamos Libro de caja Libro de actas Reporte mensual UNICA a la federación	Revisado p / a / s Observaciones
Libro de acciones Libro de ahorros Libros de préstamos Libro de caja Libro de actas Reporte mensual UNICA a la federación Evaluación general (índice de autogestic	Revisado p / a / s Observaciones
Libro de acciones Libro de ahorros Libros de préstamos Libro de caja Libro de actas Reporte mensual UNICA a la federación Evaluación general (índice de autogestic	Revisado p / a / s Observaciones
Libro de acciones Libro de ahorros Libros de préstamos Libro de caja Libro de actas Reporte mensual UNICA a la federación Evaluación general (índice de autogestic Índice de cohesión	Revisado p / a / s Observaciones  n ón) (1 ó más s= s, 3 ó más a= a)
Libro de acciones Libro de ahorros Libros de préstamos Libro de caja Libro de actas Reporte mensual UNICA a la federación Evaluación general (índice de autogestic Índice de cohesión  Se realizó la reunión mensual? % de asistencia (#asistentes/#socios)	Revisado p / a / s Observaciones  n (in
Libro de acciones Libro de ahorros Libros de préstamos Libro de caja Libro de actas Reporte mensual UNICA a la federación Evaluación general (índice de autogestic Índice de cohesión  Se realizó la reunión mensual? % de asistencia (#asistentes/#socios) # de acuerdos aprobados que benefician	Revisado p / a / s Observaciones  n 6n)
Libro de acciones Libro de ahorros Libros de préstamos Libro de caja Libro de actas Reporte mensual UNICA a la federación Evaluación general (índice de autogestic Índice de cohesión  Se realizó la reunión mensual? % de asistencia (#asistentes/#socios) # de acuerdos aprobados que benefician	Revisado p / a / s Observaciones  n (1 ó más s= s, 3 ó más a= a)  (si= 0 ptos, no= 20 ptos) (80% ó más= 0 ptos, menos de 80%= 20ptos) al grupo:(1 ó más = 0ptos, ninguna= 10 ptos)
Libro de acciones Libro de ahorros Libros de préstamos Libro de caja Libro de actas Reporte mensual UNICA a la federación Evaluación general (índice de autogestic Índice de cohesión  Se realizó la reunión mensual? % de asistencia (#asistentes/#socios) # de acuerdos aprobados que benefician	Revisado p / a / s Observaciones  n (1 ó más s= s, 3 ó más a= a)  (si= 0 ptos, no= 20 ptos) (80% ó más= 0 ptos, menos de 80%= 20ptos) al grupo:(1 ó más = 0ptos, ninguna= 10 ptos)

Calificación total

(100 - % morosidad)

Compromisos sociales (cumple=100, no cumple=50) ------de 300 a 400 puntos

Índice de autogestión p=100, a=75, s=50) ------ menos de 250 puntos

Índice de cohesión ------ de 250 a 299 puntos

Total

Retroalimentación

Se discutieron observaciones con coordinador. Fecha:

Acciones a seguir:

Firma del monitor: Firma del coordinador:

Fuente: ALIDE. Productos y servicios innovadores en la banca de desarrollo

Elaboración: El autor

b) Evaluación

La evaluación de impactos del Programa se realizará tomando información cualitativa y cuantitativa de los beneficiarios. Se propone que la medición de información cuantitativa se realice aplicando un modelo experimental en el que se tome una línea de base con indicadores económicos, sociales y ambientales de la comunidad beneficiaria y se establezca un grupo de control que sirva como referencia para aislar los efectos que no son atribuibles al programa.

Como herramientas cualitativas se recomienda el uso de entrevistas semi estructuradas, grupos focales y estudios de caso.

En tanto se culmine con la elaboración de este sistema, la ficha del socio servirá para evaluar la evolución de la situación económica de cada miembro de la UNICA. Se recomienda que se actualice dicha información cada año como mínimo

.

# CAPÍTULO IV.

4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.

APLICABILIDAD EN NORMATIVA DE LA CORPORACIÓN
FINANCIERA NACIONAL DESARROLLO DE PRODUCTOS
FINANCIEROS Y NO FINANCIEROS - PROCESOS

Con la finalidad de determinar cuáles son los procesos que debe seguir la CFN, y las autorizaciones que debe obtener para la implementación de este nuevo modelo, se ha tomado la metodología vigente para el diseño de un nuevo producto o servicio, el mismo que está determinado dentro del Manual de Procesos de Mercadeo, regido por el sistema de calidad ISO 9001

# 4.1. PLANIFICAR EL DISEÑO DE PRODUCTOS

Datos de partida del diseño: los datos con los que se inicia el diseño son tomados de la solicitud de diseño o disposiciones dadas por la Gerencia General. Para el presente estudio los datos de partida constituyen el informe de la aplicabilidad del modelo PRIDER presentado a la Gerencia General. Para el caso de servicios complementarios se reciben los requerimientos de diseño de nuevos productos para atender segmentos de mercado específicos, a través de visitas a gremios, asociaciones, clientes potenciales, instituciones financieras entre otras para posteriormente informar en forma documentada

En el diseño y desarrollo se tomarán en cuenta básicamente las siguientes etapas, dependiendo del producto o servicio complementario a diseñarse:

# 4.1.1 Nuevos productos

Las fases que se deben cumplir para el desarrollo de nuevos productos o servicios son:

- Investigación y levantamiento de información
- Diseño preliminar o rediseño
- Evaluación técnica, financiera y legal
- Propuesta y lineamientos de estudio de mercado
- Diseño definitivo

- Asignación a unidad pertinente de la CFN o
- Implementación y puesta en marcha (incubación)
- Seguimiento y evaluación de resultados

### 4.1.2 Diseño

Para el diseño de nuevos productos, se debe seguir el siguiente mapa de procesos

- Identificación de estructura general de funcionamiento del mecanismo
- Identificación de socios/inversionistas
- Flujo gramas de procesos
- Requerimientos tecnológicos
- Requerimientos logísticos

# 4.1.3 Implementación

Una vez que se ha cumplido con el diseño del producto se debe cumplir el proceso de implementación del nuevo producto, de la siguiente manera:

- Manuales operativos
- Desarrollo e implementación de infraestructura, equipos y sistemas de información
- Difusión y promoción
- Inicio de operaciones
- Capacitación
- Fase de ajustes
- Apoyo y seguimiento a la gestión operativa

El comité de diseño se reúne para planificar y revisar el diseño de los productos o servicios complementarios que la CFN ofrece, en la fecha y hora establecida por su Presidente, previa convocatoria realizada por el Secretario.

Los datos finales del diseño que deben cumplir con los requerimientos de partida y contener criterios de aceptación, son presentados al Gerente General para su aprobación, y dependiendo del alcance del producto o servicio complementario, para conocimiento del directorio con la firma de responsabilidad del presidente del comité de diseño.

Para el caso de servicios complementarios, los analistas responsables del diseño deben elaborar todo el esquema de funcionamiento del producto.

El Comité de Diseño revisa y verifica que los datos finales de la etapa del diseño satisfagan los requerimientos de los datos de partida, luego de lo cual recomienda modificaciones, en caso de haberlas, procede a la aprobación del diseño y somete a aprobación del Directorio, a través del Gerente General.

Las actas del comité de diseño son los registros de revisión y verificación del diseño. En casos emergentes el área de mercadeo, por disposición verbal o escrita del Gerente o Subgerente General, consultará verbalmente al área de negocios, o funcionarios que considere pertinentes, los ajustes a incorporarse a los documentos que forman parte el manual de crédito, para el caso de productos de crédito, u otros documentos que respaldes a otros productos o servicios complementarios, y solicita se emitan los nuevos documentos que serán revisados y aprobados por las instancias pertinentes, según el caso.

Para el caso de servicios complementarios, no se requiere que el producto sea aprobado por el Directorio y para implementarlo únicamente se requiere de la aprobación del Gerente General, con la firma de responsabilidad del Presidente del comité de diseño.

### 4.1.4 Validación del diseño

Para el caso de crédito, el diseño se valida cuando las instituciones financieras intermediarias (IFI) envían sus solicitudes de crédito dirigidas hacia una modalidad o facilidad específica, en cuyo caso se entenderá su aceptación a las condiciones establecidas por la CFN.

Para asegurar que los servicios complementarios satisfagan las necesidades de los clientes de la CFN, el área de mercadeo, en su jurisdicción, realiza la validación una vez que el producto ha sido utilizado por el cliente.

# 4.1.5 Estado actual de la propuesta PRIDER

En el caso de la implementación del modelo PRIDER y con el desarrollo del presente documento de investigación se ha avanzado en las siguientes fases (identificadas con una x) y quedarían pendientes de implementar (identificadas con un círculo)

# CUADRO No. 4.1 PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN MODELO PRIDER EN LA CFN

PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN				
EN CFN DEL MODELO PRIDER				
NUEVOS PRODUCTOS	REALIZADO	PENDIENTE		
Investigación y levantamiento de información	X			
Diseño preliminar o rediseño	X			
Evaluación técnica - financiera	X			
Propuesta y lineamientos de estudio de mercado	X			
Diseño definitivo	X			
Asignación a unidad pertinente de la CFN		•		
Implementación y puesta en marcha (incubación)		•		
Seguimiento y evaluación de resultados		•		
DISEÑO				
Identificación estructura general de funcionamiento del mecanismo	X			
Identificación de socios/inversionistas	N/A			
Flujo gramas de procesos	X			
Requerimientos tecnológicos	N/a			
Requerimientos logísticos	X			
IMPLEMENTACIÓN				
Manuales operativos	X			
Desarrollo e implementación de infraestructura, equipos y sistemas		•		
Difusión y promoción		•		
Inicio de operaciones		•		
Capacitación		•		
Fase de ajustes		•		
Apoyo y seguimiento a la gestión operativa		•		

Fuente: CFN

# 4.2. JUSTIFICACIÓN DE LA DELIMITACIÓN GEOGRÁFICA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PRIDER EN LA ZONA RURAL DEL CANTÓN CAYAMBE

Una vez que se ha presentado el esquema integro de funcionamiento del modelo PRIDER y se ha identificado sus fortalezas, es necesario delimitar su ámbito de aplicación, sobre todo en la fase de arranque, sin descartar en un futuro próximo poder implementar a un nivel más amplio de cantones de la misma provincia, otras provincias del país que lo requieran e incluso planificar su aplicación a nivel nacional.

La Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo SENPLADES, y el Programa Articulación De Redes Territoriales ART del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo PNUD, han elaborado el libro "Lineamientos Generales para la Planificación Territorial Descentralizada" en cumplimiento de las obligaciones establecidas en el Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas <sup>16</sup>

141

<sup>&</sup>lt;sup>16</sup>/ Publicada en el registro Oficial No. 184 del 30 de agosto del 2011

En este documento se enuncian los lineamientos para la planificación:

- Lineamiento 1. Reducción de inequidades sociales y satisfacción de necesidades básicas a través de una estrategia de desarrollo endógeno y de procesos de ordenamiento territorial que permitan su ejecución
- Lineamiento 2. Coordinación y gestión transectorial
- Lineamiento 3. Articulación intergubernamental
- Lineamiento 4. Articulación con el Plan Nacional de Desarrollo
- Lineamiento 5. Promoción de la participación, la rendición de cuentas y el control social en los procesos de planificación y de ordenamiento territorial, que reconozcan la diversidad de identidades

Asimismo se establece que "La planificación del desarrollo y ordenamiento territorial debe desarrollar procesos que identifiquen las inequidades que se producen en el territorio, y con ello, definir las acciones que permitan el acceso al desarrollo en igualdad de condiciones de calidad, cantidad y oportunidad para todos y todas. Para el efecto, se debe identificar tanto los colectivos y sectores sociales como los territorios que requieran atención de manera prioritaria. Esto implica un rol proactivo del Estado en la disminución de las desigualdades y en la eliminación de toda forma de discriminación, en concordancia con la aplicación de

los enfoques de derechos humanos para la igualdad por razón de género, edad, discapacidad, origen nacional y étnico" <sup>17</sup>/.

La Constitución Política del Estado ecuatoriano establece que debe existir una vinculación

entre el Plan Nacional de Desarrollo con la Planificación y el Ordenamiento territorial de los

gobiernos autónomos descentralizados, establecido en el lineamiento 4, refuerza lo

planteado en capítulo uno de esta tesis y su alineamiento con la CFN.

El artículo 280 de la Constitución es el indicado para fundamentar este enunciado: La

observancia al Plan Nacional de Desarrollo PND denominado para el periodo 2009 -2013

Plan Nacional para el Buen Vivir, será de carácter obligatorio para el sector público e

indicativo para los demás sectores.

Producto del trabajo realizado por la SENPLADES, y publicado en el libro antes

mencionado en este mismo capítulo se ha llegado a determinar 17 zonas territoriales a nivel

de todo el país, clasificadas por indicadores de población, número de personas pobres,

porcentaje de pobreza, coeficiente Gini <sup>18</sup>/ ingreso, beneficiaros del BDH 2010, entre los

principales.

<sup>17</sup>/ Lineamientos Generales para la planificación descentralizada. SENPLADES, 2011, página 9

<sup>18</sup>/ Es un indicador de desigualdad que mide la manera cómo se distribuye una variable entre un conjunto de individuos. En el caso particular de la desigualdad económica, la medición se asocia al ingreso o al gasto de las familias o personas. Es un número entre 0 y 1, en donde 0 corresponde con la perfecta igualdad (todos tienen los mismos ingresos) y 1 corresponde a la perfecta desigualdad (una persona tiene todos los ingresos y

los demás ninguno). Definición estadísticas BCE, 2011, página 13.

143

De esta clasificación y de la priorización de los indicadores mencionados se justifica la elección de zona geográfica en la que se ha planificado implementar y desarrollar el modelo PRIDER (zona rural del cantón Cayambe provincia de Pichincha), se presenta los resultados: el 70% de la población de la zona 15 está catalogado dentro de la clasificación de pobreza. Del total de 83.828 personas pertenecientes a la zona de reforma agraria del norte, corresponde al cantón Cayambe 40.485 personas y de estas el 40% están dentro de la clasificación de pobreza.

Debido a las restricciones iniciales de personal con el cual se podrá iniciar la implementación del modelo, se partirá con el cantón Cayambe, seguidamente se deberá planificar atender a los otros cantones Olmedo (68% de pobreza) y Cangahua (76% de pobreza)

CUADRO No. 4.2 PRIORIZACIÓN ZONA DE REFORMA AGRARIA DEL NORTE

PROVINCIA /	ZONA DE REFORMA AGRARIA DEL NORTE					
CANTÓN	PICHINCHA / CAYAMBE					
PARROQUIA	POBLACIÓN	NÚMERO POBRES	PORCENTAJE POBREZA	GINI INGRESO	PORCENTAJE DESNUTRICIÓN CRÓNICA	BENEFICIARPOS BDH 2010
CAYAMBE	40.485	17.004	0.40	0.41	0.29	4.221
CANGAHUA	13.508	10.941	0.76	0.36	0.46	3.538
OLMEDO (PESILLO)	6.439	4.507	0.68	0.35	0.42	1.665
SUBTOTAL PROVINCIA	60.432	32.452	0.61	0.37	0.39	9.424
TOTAL PROMEDIO	83.828	46697	0.70	.037	0.39	15.518

Fuente: SENPLADES Elaboración: El autor Las tablas con los indicadores totales y con la totalidad de las zonas territoriales identificadas se presentan como anexo 2 al presente trabajo.

Con la finalidad de realizar un cálculo estimado del impacto social que este modelo PRIDER representaría, se ha considerado:

CUADRO No. 4.3 ESTIMATIVO DE IMPACTO SOCIAL ALCANZADO

ESTIMATIVO DE IMPACTO SOCIAL ALCANZADO	
	Cayambe 17.004
Número de personas catalogadas	Cangahua 10.941
dentro de la condición de pobreza	Olmedo 4.507
	Total 32.452
Número de familias que representan, considerando 5	
miembros por cada una	6.490 familias
Número de familias para conformar una UNICA	10 a 30 familias
Número total de UNICAS conformadas considerando un promedio de 30 familias	216 UNICAS
Cada monitor atiende al inicio un promedio de 10 UNICAS	21 monitores
Cada monitor está en capacidad de atender al final un promedio de 30 UNICAS	7 monitores

Fuente: SENPLADES Elaboración: El autor

Se requerirá entonces un Director de programa, 1 Coordinador general regional y 7 Monitores de campo para brindar un impacto social que beneficiará a 32.452 personas

#### 4.3 CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS

Una vez que se ha concluido el trabajo de investigación, se llega de determinar que la propuesta de implementación del modelo de bancarización rural propuesto por el programa inclusivo de desarrollo empresarial rural PRIDER CAPÍTULO Ecuador, a través de la CFN, en la zona rural del cantón Cayambe de la provincia de Pichincha, Sí es una alternativa viable para el quiebre de la cultura de subsistencia a través del desarrollo de capacidades y la transferencia de herramientas de gestión.

Con referencia al cumplimiento de los objetivos específicos:

 Objetivo uno: Se llego a establecer cuáles deben ser los procesos que debe seguir la CFN y las autorizaciones que debe obtener con la finalidad de realizar la implementación del modelo PRIDER CAPÍTULO Ecuador, en este capítulo 4

 Objetivo dos: Determinar los impactos de rentabilidad social en la CFN, por la implementación del modelo. Resultado de esta investigación se estima un impacto social que beneficiará en la primera etapa a 32.452 personas en el Ecuador, pertenecientes a la zona económica de pobreza y extrema pobreza  Objetivo tres: Se logró conocer a profundidad el modelo programa inclusivo de desarrollo empresarial rural PRIDER, y las ventajas de su implementación a través de la CFN como desarrollo del capítulo Ecuador, conforme lo detallado en el capítulo 3

#### 4.4 VERIFICACIÓN DE HIPOTESIS

La implementación del modelo PRIDER CAPÍTULO Ecuador, sí es factible en la Corporación Financiera Nacional, y su ejecución es coherente con la misión de la Institución, así como con los lineamientos del Plan Nacional del Buen Vivir. Su aplicación generará beneficios a las zonas rurales de pobreza y pobreza extrema.

## CAPÍTULO V

# 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

#### 5.1 CONCLUSIONES

• Sí, es factible la implementación de la Metodología del Programa Inclusivo de Desarrollo Empresarial Rural PRIDER bajo las consideraciones y con la finalidad de mejorar las condiciones de vida de las familias, en situación de pobreza (economía de subsistencia), a través de su inclusión eficiente y sostenible en el mercado.

- Se esperará que su aplicación genere importantes beneficios a las zonas rurales de pobreza y pobreza extrema, replicando la exitosa experiencia peruana en el establecimiento de un proceso sostenido de incubación y desarrollo empresarial de unidades familiares en áreas rurales, se ha estimado un impacto social que beneficiará a 32.452 personas en el Ecuador.
- A este universo de personas adicionalmente se estima se beneficiará en: formación de habilidades y capacidades administrativas y de gestión, manejo de libros contables y registros, cultura de ahorro y de vigilancia, responsabilidad frente a los compromisos asumidos al tomar un préstamo (de baja morosidad cercana a cero), quiebre del paradigma de subsistencia.
- Al ser realidades económico sociales tan similares, se estima que la aplicación del Modelo en nuestro país, tenga el mismo resultado exitoso que en los otros países: Perú y Honduras
- La potencialidad de crecimiento en la aplicación del modelo es grande considerando que se encuentran identificadas por el Senplades 17 zonas territoriales a nivel de todo el país ya clasificadas en sus indicadores de población y número de personas pobres que se constituyen en la siguiente meta objetivo.
- Con un adecuado seguimiento y guía permanente de los monitores, sí es factible ayudar a las familias objetivo ecuatorianas a superar su condición socio económica actual, conforme las vivencias y experiencias compartidas por los miembros de las Unicas correspondientes a la zona de Chiclayo

- Con la participación activa de la CFN se facilitará la implementación de un modelo socioeconómico que tiene una finalidad eminentemente social. La CFN como banca de desarrollo orienta sus esfuerzos a alcanzar metas de rentabilidad social
- Al mejorar la calidad de vida de las 32.452 personas identificadas en la primera fase del proyecto, se está construyendo las bases sólidas para encaminar a estas familias a superar su condición socio económica actual y la de sus hijos, con lo cual se está construyendo las bases de una nueva sociedad más justa para todos

#### 5.2 RECOMENDACIONES

- Se deberá aplicar exactamente el mismo procedimiento de la metodología Funder conformada por 3 etapas de maduración empresarial de las unidades familiares participantes, cada etapa se caracteriza por un tipo de asociación empresarial distintivo para el caso de estudio propuesto: a) las uniones de ahorro y crédito, en las que se asocian por un período indefinido, 10 a 30 familias; b) las cadenas productivas, con familias organizadas por el período que establece su contrato (agricultura por contrato); y c) empresas con capital accionario difundido, ya sean de producción agrícola o comercializadoras
- 2 Se requiere la conformación de un equipo ejecutor que cuente con procesos definidos para estimular, promover, capacitar, apoyar y supervisar a las familias

interesadas en la organización, administración y gestión de cada uno de estos tipos de asociación.

- 3 Se requerirá la estructuración de tres ámbitos o muelles de sostén, que contribuyan a hacer viable el desempeño de las unidades familiares en cada una de las etapas y en relación a cada una de las formas asociativas empresariales antes descritas. estos ámbitos son: a) círculo de empresas compradoras, b) las instituciones financieras aliadas, y c) las oficinas de desarrollo empresarial local (odel).
- 4 La conformación de las UNICAS como asociaciones auto gestionadas se realizará, sin recibir capital semilla ni subsidio alguno.
- La puesta en marcha del modelo, requiere para su implementación del siguiente equipo director del programa, 1 coordinadores generales regional, 7 monitores de campo
- 6 Los líderes comunitarios identificados serán responsables de formar grupos dentro de su comunidad.
- La evaluación de impactos del programa se realizará tomando información cualitativa y cuantitativa de los beneficiarios. se propone una línea de base con indicadores económicos, sociales y ambientales de la comunidad beneficiaria y se

establezca un grupo de control que sirva como referencia para aislar los efectos que no son atribuibles al programa.

#### BIBLIOGRAFÍA

- Asociación Latinoamericana de Instituciones Financieras para el Desarrollo Alide
   productos y servicios innovadores en la Banca de Desarrollo Latinoamericana
   Lima. Marzo 2009
- CEPAL: Banca de Desarrollo en el Ecuador 232 Sección estudios del desarrollo Wilma Salgado Noviembre 2010
- Corporación Financiera de Desarrollo Cofide Programa Inclusivo de Desarrollo Empresarial rural PRIDER - Manual de Operaciones Uniones de Crédito y Ahorro UNICAS
- Corporación Financiera Nacional Gerencia Nacional de Fomento Estudio Macroeconómico de la Provincia de Pichincha. Enero 2011
- Corporación Financiera Nacional Gerencia Nacional de Cartera de la CFN: Cartera de la Provincia de Pichincha
- Corporación Financiera Nacional Gerencia Nacional de Concesión de Crédito: Montos de Colocaciones 2008 -2014
- Corporación Financiera Nacional Gerencia Nacional de Fomento Programa de Renovación del Parque Automotor Marzo 2011

•	Corporación Financiera Nacional –Subgerencia Nacional de Planeación y Estudios – Plan Institucional 2011 – 2014 y 2009 - 2014
	Daniel Titelman, "La Banca de Desarrollo y el Financiamiento Productivo", Serie Financiamiento del Desarrollo, Cepal, Santiago, Octubre 2003, p. 15, en http://www.eclac.cl/publicaciones/xml/7/14/14027/lcl1980e.pdf
•	Econestad S.A. Servicio de Información Económica y Financiera del Ecuador.
•	Estudio sobre el Sistema Financiero del Ecuador, Superintendencia de Bancos.
•	Francisco Sagasti, "La Banca Multilateral de Desarrollo en América Latina", Serie Financiamiento del Desarrollo, 2002, p. 7, citado por Roberto Keil, "estudio sobre las buenas prácticas de las IFIS en función a la normativa de Suficiencia Patrimonial de Basilea I", serie financiamiento del desarrollo Santiago de Chile, 2007, en <a href="http://www.eclac.cl/publicaciones/xml/0/28070/lcl2720e.pdf">http://www.eclac.cl/publicaciones/xml/0/28070/lcl2720e.pdf</a>
•	Gobierno Provincial de la Provincia de Pichincha, Situación demográfica de la Provincia de Pichincha.
•	http://esgrupoceiba.wordpress.com/economia-solidaria/
	http://www.mef.gob.pe

http://www.SENPLADES.gov.ec ■ INEC, III Censo Nacional Agropecuario, 2000 ■ INEC, VI Censo de Población y V de Vivienda, 2001 Instituto Geográfico Militar, Cartografía Provincia de Pichincha. La Banca de Desarrollo en América Latina y el Caribe", Serie Financiamiento del Desarrollo, Septiembre 2005, Ley Orgánica de la CFN publicada en el Registro Oficial 387 del 30 de Octubre del 2006 Plan de Gobierno Presidente Rafael Correa 2010. Plan Nacional del Buen Vivir. Red Financiera Rural. Foro Ecuatoriano de Micro finanzas: revista de la Red Financiera Rural: Micro finanzas Ecuador, varios números. Superintendencia de Bancos y Seguros, información Sistema Financiero, boletines mensuales. Universidad Andina Simón Bolívar, Observatorio de la Pyme, estudio completo de microempresas.

www.alide.org.pe

- www.CFN.fin.ec
- www.cofide.com.pe

#### **ANEXOS**

### ANEXO 1. LEY ORGÁNICA DE LA CFN

En la Ley Orgánica de la Corporación Financiera Nacional publicada en el registro oficial No. 387 del 30 de octubre del 2006, en el título II se definen los siguientes objetivos y funciones:

1. Estimular la inversión e impulsar el crecimiento económico sustentable y la competitividad de los sectores productivos y de servicios del país; para el cumplimiento de dichos objetivos, tendrá las siguientes funciones:

1.1 Financiar directamente como banca de primer piso con recursos propios, del Estado y los que provengan de entidades nacionales y del exterior; las actividades productivas y de servicios de personas naturales y jurídicas;

1.2	Financiar por medio de las instituciones del sistema financiero, con recursos que provenga del exterior, las actividades productivas y de servicios de personas naturales y jurídicas, cuando así lo exigieren convenios internacionales;
1.3	Impulsar el mercado de capitales participando con títulos de propia emisión, ya sean estos representativos de deuda o por titularización de activos propios o de terceros, o por emisión de certificados fiduciarios. sin perjuicio de comprar y vender documentos o valores en el mercado nacional o internacional;
1.4	Promover los sectores o productos con claras ventajas competitivas en el exterior que tengan un alto efecto multiplicador en el empleo y en la producción;
1.5	Coordinar su acción con la política monetaria, financiera y de desarrollo económico del país;
1.6	Proveer e impulsar en el país y en el exterior, servicios financieros especializados en moneda nacional o extranjera que la actividad exportadora requiera para su desarrollo, operación y promoción;

1.7	Estimular y acelerar el desarrollo económico del país en las actividades productivas y de servicios calificadas como prioritarias por el directorio, en especial en las de exportaciones de bienes y servicios;
1.8	Desarrollar y proveer crédito y los demás servicios financieros especializados que la actividad exportadora de bienes y servicios nacionales requiera para su desarrollo, operación y promoción;
1.9	Promover el desarrollo de los sectores: agropecuario, industrial manufacturero, artesanal, agroindustrial, pesquero, de la acuicultura, investigación científica y tecnología, de la construcción, turístico, de la reforestación y todas las demás actividades productivas a través de la micro, pequeña, mediana y gran empresa; y,
1.10	Prestar servicios de intermediación en la consecución de créditos externos para las empresas privadas.
	utilidades líquidas que la CFN obtenga se destinarán exclusivamente a incrementar el de su capital pagado en al menos el nivel de inflación del ejercicio y a constituir las

reservas para los fines que determine su directorio al término de cada ejercicio económico. Las utilidades no podrán tener otro destino que los anteriormente expresados.

Conforme lo establecido en el artículo 43 "La Corporación deberá cuidar su seguridad patrimonial y vigilar que los negocios que emprenda le permitan generar ingresos suficientes para cumplir con sus objetivos. Adicionalmente se someterá a las normas de solvencia y prudencia financiera establecidas en la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero".

## ANEXO 2. ZONAS

