

**BANCARIZACION RURAL:  
PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DEL  
PROGRAMA INCLUSIVO DE DESARROLLO  
EMPRESARIAL RURAL PRIDER A TRAVÉS DE  
LA CORPORACIÓN FINANCIERA NACIONAL**

**PATRICIA MUÑOZ ARAUZ**

**QUITO, MAYO DE 2012**

## FORMULACIÓN DE OBJETIVOS ESPECÍFICOS

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.
2. Determinar los impactos de rentabilidad social en la CFN, por la implementación del modelo.
3. Conocer a profundidad el Programa Inclusivo de Desarrollo Empresarial Rural “PRIDER”, y las ventajas de su implementación a través de la CFN como desarrollo del capítulo Ecuador.

## HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN

1. La implementación del modelo PRIDER capítulo Ecuador, es factible en la CFN y su ejecución es coherente con la misión de la Institución, así como con los lineamientos del Plan Nacional del Buen Vivir.
2. 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.
3. Con una finalidad de rentabilidad social, su implementación ofrece herramientas como organización, gestión empresarial, formación de capital, estimulación del desarrollo personal y construcción de una institucionalidad propia.

## LA CORPORACIÓN FINANCIERA NACIONAL CFN

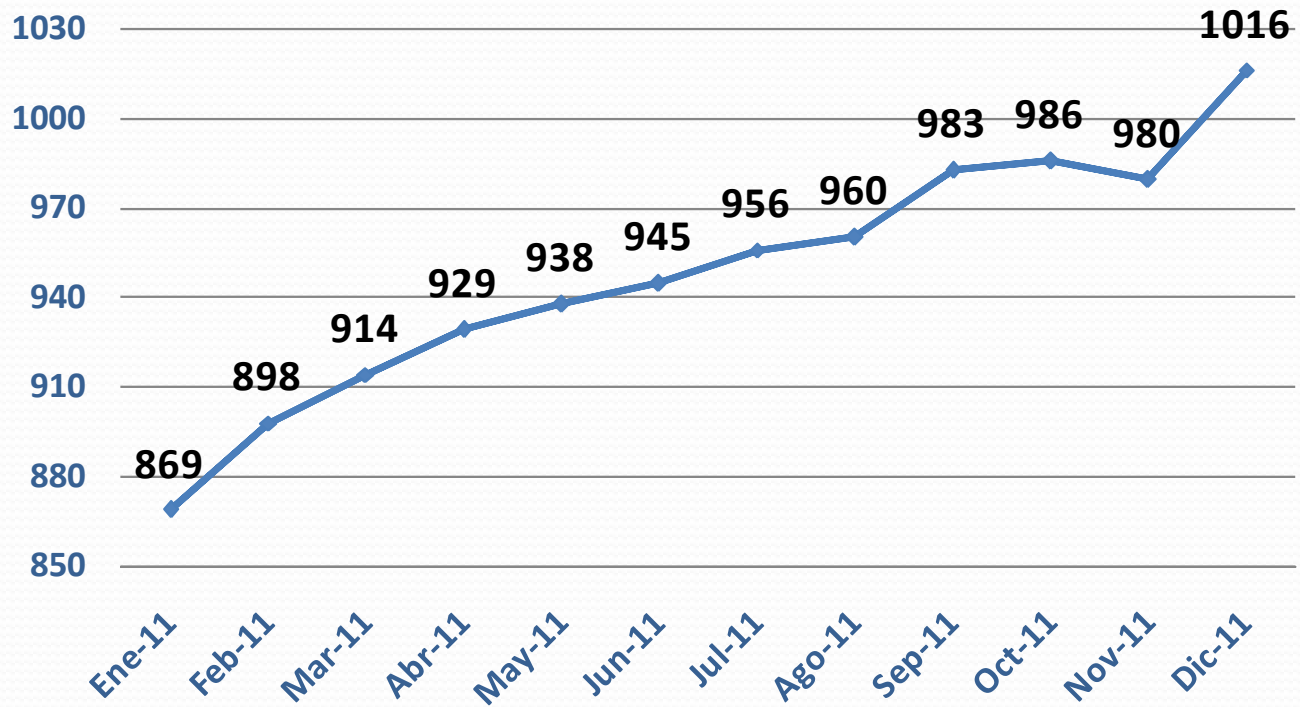
La CFN, banca de desarrollo del Ecuador, es una institución financiera pública, autónoma, con personería jurídica y duración indefinida, cuya misión es apoyar principalmente a aquellos sectores desatendidos, a través de la provisión de productos financieros y no financieros contribuyendo así al desarrollo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

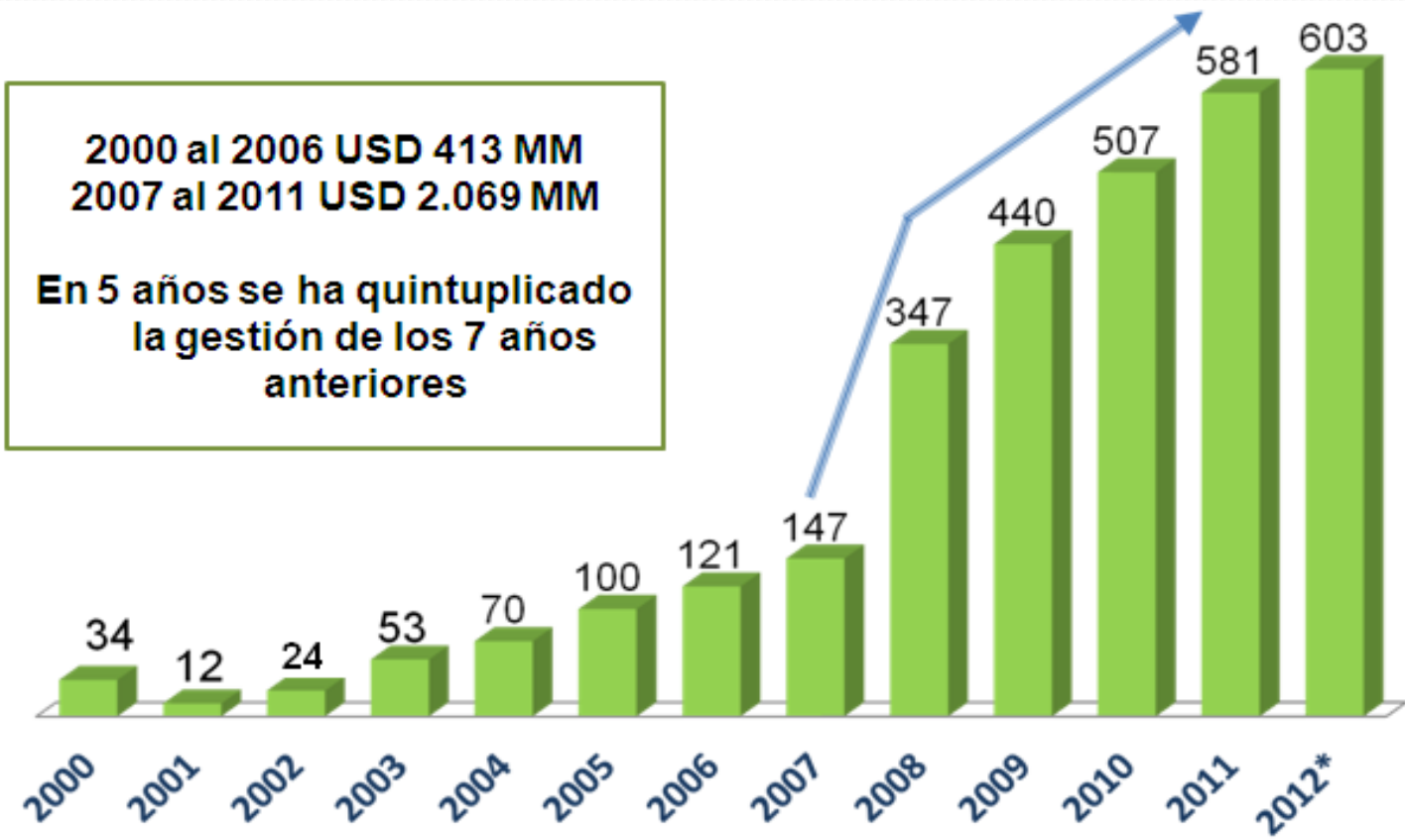
## GESTIÓN INSTITUCIONAL

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.

# SALDOS DE CARTERA

(en millones de USD)







**La estrategia fundamental de la CFN 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.**



La planificación estratégica y presupuestaria de la CFN está fundamentada en

Ley Orgánica de la Institución,

Plan Nacional para el Buen Vivir,

Agenda de Reactivación Productiva,

Agenda de Política Económica.

## **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.

**El accionar de la CFN está direccionado al cumplimiento de tres objetivos del Plan:**

- 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.**

## **MATRIZ DE ALINEAMIENTO PRIDER - CFN**

**El alineamiento 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. “**

# PRESENTACION DEL PROGRAMA INCLUSIVO DE DESARROLLO EMPRESARIAL RURAL PRIDER

El PRIDER Es el Programa desarrollado por la Corporación Financiera de Desarrollo COFIDE que tiene la finalidad de mejorar las condiciones de vida de las familias peruanas de zonas rurales en situación de pobreza

Ofrece herramientas como organización, gestión empresarial, formación de capital que permiten a la gente reconocer la realidad en forma más profunda y que estimulan su desarrollo personal.

## DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA METODOLOGÍA DE INTERVENCIÓN METODOLOGIA FUNDER

Es el modelo forjado en Centroamérica, programa inclusivo de formación empresarial en sectores marginales, que se constituye en el pilar del programa PRIDER

Los principios de su metodología son:

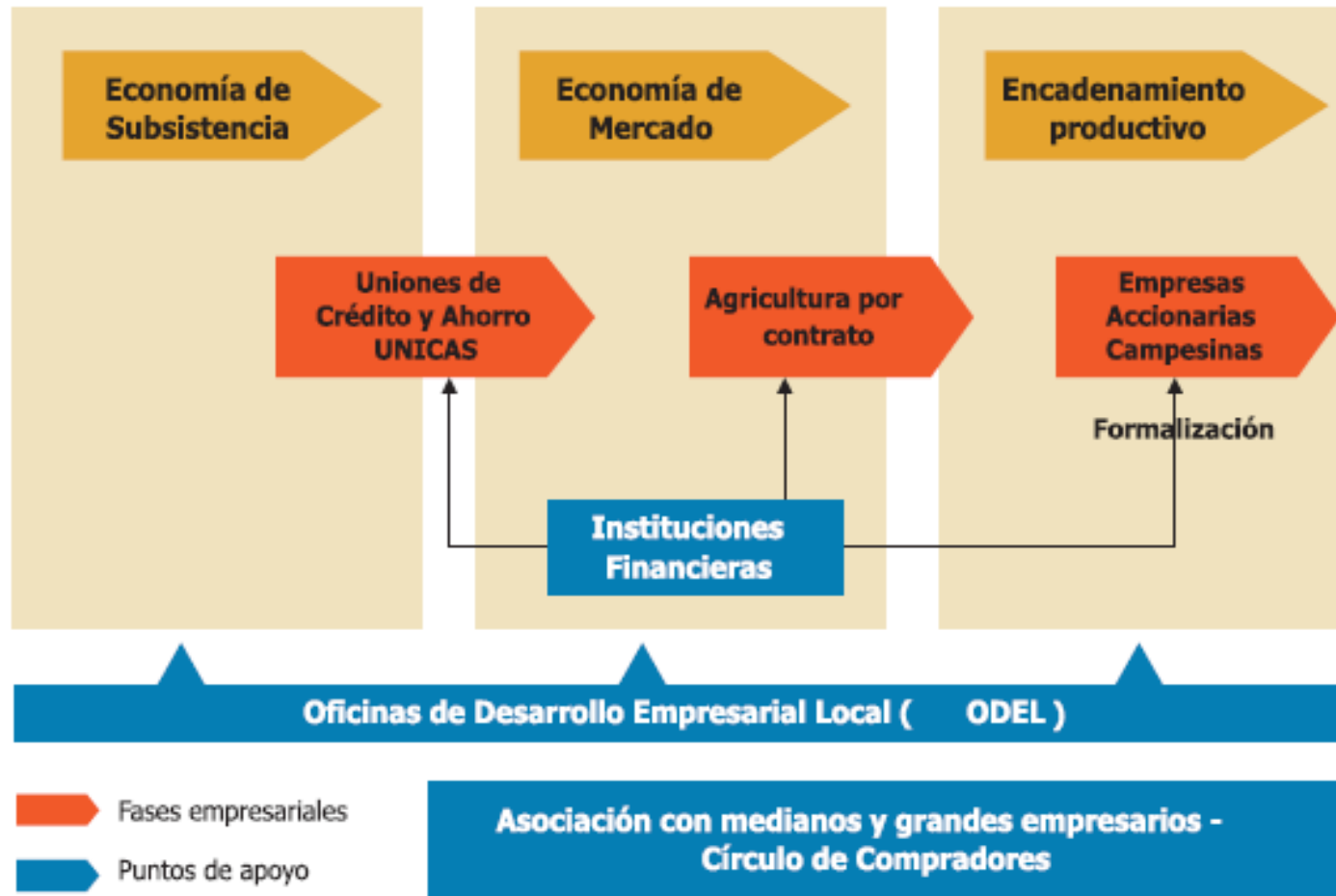
- Competitividad
- Equidad, y
- Sostenibilidad



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.



## Etapas de desarrollo empresarial rural



## **Formas Asociativas distintivas en cada etapa de desarrollo empresarial**

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

**Primera etapa: Uniones de Crédito y Ahorro (UNICAS);**

**Segunda etapa: Cadenas de producción; y,**

**Tercera etapa : Empresas de Accionariado Campesino (EAC).**

## 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 UNICA cuenta con una organización funcional a sus objetivos. Posee:

- Una Asamblea General (que se reúne una vez al mes),
- Un Consejo de Administración, y
- Una Junta de Vigilancia.

Entre sus funciones están:

- \* Prestan recursos financieros,
  - \* captan ahorros, y
  - \* llevan cuatro libros de registro contable, y
  - \* los correspondientes expedientes
- de accionistas,
  - de préstamos,
  - de ahorros y
  - de caja

## Estructura de la ÚNICA



## Registros de la ÚNICA



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.

## 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 con mayor valor agregado.

Estas unidades familiares, de una misma área, se agrupan 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) y garantizando la compra a futuro mediante un contrato. En el contrato se establecerá términos de calidad, plazos y pago de la asistencia técnica, insumos, etc.



## Las cadenas cuentan así, con

- Un mercado asegurado en condiciones previamente conocidas suscrita por el empresario en el contrato de compra a futuro),
- Asesoría técnica y articulación (deberá ser provista por CFN)
- Capital de trabajo a través de las UNICAS, con apoyo para las mejoras, refuerzos y ampliaciones requeridas de la infraestructura, a través de las Oficinas de Desarrollo Empresarial Local (ODELES).
- Acceso al sistema financiero formal (IFA), por medio de las UNICAS y sus avales solidarios.



Agricultura por Contrato  
(Requerimiento, contrato  
compraventa y AT)



Capacitación y asistencia técnica  
Asesoría en organización,  
gestión y negociación



## **Las Empresas de Accionariado Campesino o Sociedades Anónimas Campesinas**

**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 o labores de post-cosecha**

**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).**

## ÁMBITOS O MUELLES DE SOSTÉN

La metodología cuenta, además, 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 y en relación a cada una de las formas asociativas empresariales antes descritas.

- Las Oficinas de Desarrollo Empresarial Local (ODEL) ,
- Los círculos de Empresarios Aliados
- Las instituciones financieras aliadas

## **Las Oficinas de Desarrollo Empresarial Local (ODEL)**

**Que permiten 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**

## 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.

## **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**



## **ETAPAS DE DESARROLLO Y PROCESO DE MADURACIÓN EMPRESARIAL**

**Primera etapa (12 a 24 meses) caracteriza por la conformación de UNICAS, se genera la plataforma de despegue empresarial**

**Gracias a las UNICAS y las mejoras de infraestructura, se logra un uso intensivo de recursos, y se duplica al menos el ingreso familiar**

**Las familias se acercan a sus primeras experiencias de agricultura por contrato, abandonando sus cultivos tradicionales**

**Se crean nexos entre las IFA y las UNICAS y se canaliza los primeros prestamos con aval solidario**

## **ETAPAS DE DESARROLLO Y PROCESO DE MADURACIÓN EMPRESARIAL**

**Segunda etapa (12 a 24 meses) se consolida la plataforma de despegue empresarial, se conforma las cadenas o redes productivas estimuladas por la demanda del CEA**

**Se cuenta con una estructura de apoyo y contención**

- **La ODEL generan infraestructura básica para la producción**
- **El CEA traslada con claridad las demandas del mercado, requerimientos técnicos y de calidad y brinda asistencia técnica**
- **LA conformación de capital de trabajo propio a través de la UNICA**

## Etapas de desarrollo y proceso de maduración empresarial

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.

## 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.

# IMPLEMENTACION DEL PRIDER

Presenta las etapas siguientes:

- Conformación del equipo con personal del lugar: definición perfil de los monitores, selección y capacitación, contratación (4 a 6 semanas).
- Establecimiento en el área de trabajo y diseño de estrategia (1-2 semanas)
- Difusión y discusión en las comunidades del modelo de las UNICAS. (1 mes).
- Auto-selección de grupos y elección de Gestores. (1 mes)
- Capacitación y conformación de UNICAS (20 grupos iniciales) (3 meses)

## RESULTADOS FINANCIEROS PRIDER LAMBAYEQUE

	Nuevos Soles	USD Dólares <sup>14/</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	142.535.63
Número de préstamos vigentes	1,600	
Total de préstamos acumulados	S/. 1'050,000.00	393.848.46
Número de préstamos acumulados	6,400	
Tasa activa (promedio)	5.00 %	
Total de intereses cobrados	S/. 112,000.00	42.010.50
Mora Mensual	0.00 %	



## 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 a necesidades locales.

Drástica reducción de los intereses: anteriormente, los prestamistas locales cobran intereses 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



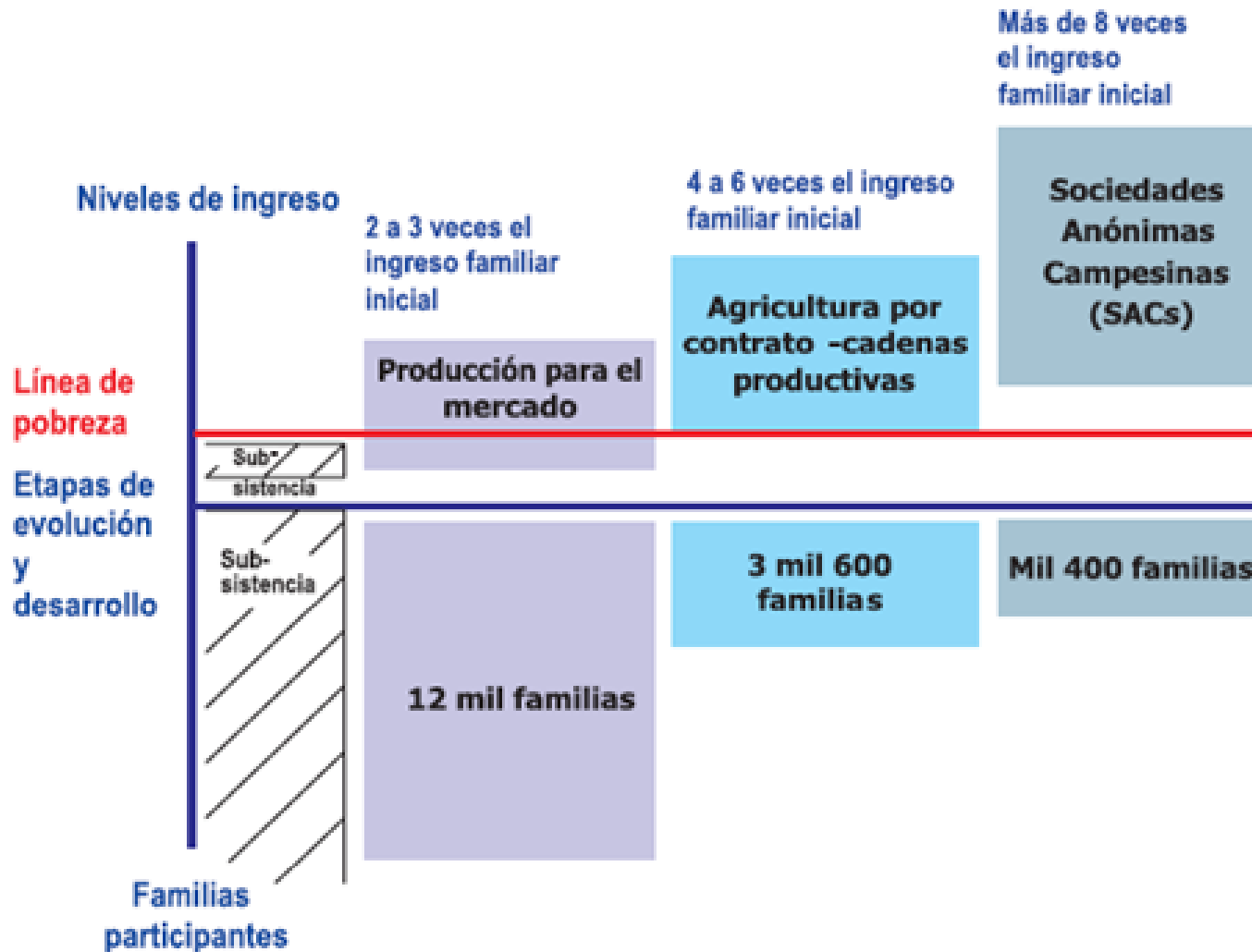
## RESULTADOS CUALITATIVOS

- Formación de habilidades y capacidades administrativas y de gestión
- Manejo de libros contables y registros
- 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.

## 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 similar al caso peruano y ecuatoriano. La metodología probó tener positivos resultados al ser aplicada a grupos humanos muy diferentes y de las más diversas zonas.



## **JUSTIFICACIÓN DE LA DELIMITACIÓN GEOGRÁFICA**

**La delimitación se basó en el estudio “Lineamientos Generales para la Planificación Territorial Descentralizada” elaborado por la SENPLADES y el programa Articulación de Redes Territoriales ART del PNUD, sin descartar en un futuro próximo planificar su aplicación a nivel nacional**

**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 2 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.**

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 ingreso,  
Beneficiarios del BDH 2010,

entre los principales, de manera grafica estas zonas geográficas se representan de la siguiente manera





	Zona de Reforma Agraria del Norte					
	PICHINCHA / CAYAMBE					
PARROQUIA	POBLACION	# POBRES	% POBREZA	GINI INGRESO	% DESNUTRICION CRONICA	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  
ELABORACION: EL AUTOR

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)

ESTIMATIVO DE IMPACTO SOCIAL ALCANZADO	
Número de personas catalogadas dentro de la condición de pobreza Total personas 32.452	Cayambe 17.004 Cangahua 10.941 Olmedo 4.507
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  
ELABORACION: EL AUTOR

## CONCLUSIONES

La propuesta de implementación del modelo de bancarización rural propuesto por “PRIDER” capítulo Ecuador en la zona rural 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

Además es coherente con todo lo dispuesto en la Ley Orgánica de la CFN 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”