



# Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil

Facultad de Educación a Distancia y Postgrados

## Maestría en Administración y Dirección de Empresas

ANÁLISIS DEL PLAN ESTRATÉGICO DEL BANCO NACIONAL  
DE FOMENTO Y SU CONTRIBUCIÓN EN EL DESARROLLO DEL  
SECTOR MICROEMPRESARIAL EN EL PERÍODO 2002 - 2005

### *Autores:*

Econ. Lourdes Lorena Lema Zambrano

Econ. Martha Marianita Cazar Rivera

Econ. Luis Felipe Centeno Rodríguez

### **TUTOR:**

Msc. Wolfgang Alvarez

**Mayo 2006**



**UTEG**  
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA  
EMPRESARIAL DE GUAYAQUIL

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EMPRESARIAL DE GUAYAQUIL.**

**FACULTAD DE EDUCACION A DISTANCIA Y POSTGRADOS**

**MAESTRIA EN ADMINISTRACION Y DIRECCION DE  
EMPRESAS.**

**ANALISIS DEL PLAN ESTRATEGICO DEL  
BANCO NACIONAL DE FOMENTO Y SU  
CONTRIBUCION EN EL DESARROLLO DEL  
SECTOR MICROEMPRESARIAL EN EL  
PERIODO 2002-2005.**

**AUTORES:**

**ECON. LOURDES LORENA LEMA ZAMBRANO**

**ECON. MARTHA MARIANITA CAZAR RIVERA**

**ECON. LUIS FELIPE CENTENO RODRIGUEZ**

**TUTOR:**

**MSC. WOLFANG ALVAREZ**

**MAYO 2006**



## **Agradecimientos.**

A un Ser que me ha dado la energía para combatir la pereza y levantarme feliz, quien me ha dado la fuerza y la certeza para cumplir con dedicación mi trabajo, quien me ha enseñado que no hay problema sin solución, me ha enseñado a convivir armoniosamente, respetando y admirando las virtudes de las personas con las que mi punto de vista no siempre coincide y que a lo largo de mi vida, siempre ha estado y segura estoy estará a mi lado, por eso te agradezco mucho Madre Mía Doña Bella Zambrano R.

A mis hermanas, hermano y familia por su apoyo, ayuda y comprensión.

Al Sr. Francisco Gallegos-Anda "mi jefe" por su ayuda incondicional.

A la Universidad en donde estos dos años han sido un gran aprendizaje de vida.

A mis profesores cuyo legado seguro fue sembrado en tierra fértil.

A mis compañeros por su colaboración y apoyo, en especial a Martha y Luis Felipe por compartir conmigo esta aventura.

A mis amigas incondicionales Vicky Raquel y Virginia por su empuje, motivación y compañía.

Y a Dios por haber permitido que estas personas formen parte de mi vida.

**Lourdes Lorena Lema Zambrano.**

## **Agradecimiento.**

Dedico esta tesis y todo el esfuerzo que ella representa a Dios, a mis incondicionales padres, a mis queridas hermanas y a mi amadísimo hijo.

Agradezco a todas aquellas personas que hicieron posible la culminación de este estudio; especialmente a nuestro director de tesis Ing. Wolfgang Álvarez , quienes fueron nuestros guías en el desarrollo de nuestra tesis.

**Martha Marianita Cazar Rivera.**

## **Agradecimiento.**

Leal a mis principios y consecuente con mi conciencia debo dejar constancia de mi especial gratitud a todos quienes con su apoyo y paciencia de una u otra forma aportaron para la culminación de esta tesis.

A mi madre: Dra. Átala Rodríguez, guía inmanente y fiel protectora de mis anhelos. Cuyo amor y desvelos constantes han permitido que culmine con éxito este trabajo.

A mi padre: Dr. Luis Felipe Centeno, dedico esta tesis como testimonio de gratitud y cariño.

A mi esposa: Cintia Almeida, quien ha sido una inspiración continua para mis mayores aspiraciones cuyo testimonio sirvió de impulso a mis empeños.

A mi hijo: Joseph, que la culminación de este postgrado sirva de estímulo y ayuda para que se supere en el transcurso de su vida.

A mis hijas: con el inmenso amor que les profeso. Y que sea inspiración para mayores realizaciones en sus vidas.

A mis hermanos: Talía, Francisco y Rafael, fuente inagotable de dulzura y comprensión y entrañables colaboradores en mis aspiraciones.

En general, el testimonio de mi reconocimiento mas profundo para todos y cada uno de mis abnegados maestros, que con la nobleza propia de sus almas puras y el sacrificio que les ha impuesto su deber, desde las aulas escolares supieron modelar mi espíritu; desde la cátedra secundaria, inclinaron mi vocación; y desde el claustro universitario, coadyuvaron a la investigación y preparación de esta tesis.

A todos, mis sentimientos de amistad y mi imperecedera gratitud.

**Luis Felipe Centeno Rodríguez.**



# ÍNDICE GENERAL

	Pág.
DEDICATORIA.....	i
INDICE GENERAL.....	iv
INDICE DE GRAFICOS.....	vii
INTRODUCCION.....	1
CAPITULO # 1.....	4
1- DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	4
1.1 Antecedentes de la investigación.....	4
1.2 Problema de la Investigación.....	5
1.2.1 Planteamiento del Problema.....	5
1.2.2 Formulación del Problema.....	5
1.3 Objetivos de la Investigación.....	6
1.3.1 Objetivo General.....	6
1.3.2 Objetivo Específico.....	7
1.4 Justificación.....	7
1.5 Marco de referencia de la investigación.....	8
1.5.1 Marco Conceptual.....	8
1.5.1.1 Reseña Histórica del Banco Nacional de Fomento.....	8
1.5.1.2 Fundación del Banco Nacional de Fomento.....	9
1.5.1.3 Crédito concedido por el Banco Nacional de Fomento y su contribución al Crecimiento Económico.....	14
1.5.2.1 Programas Especiales del Banco Nacional de Fomento.....	21
1.5.3.1 Escenario en el que se ha desenvuelto el Banco en los últimos años.....	26
1.5.4 Plan estratégico del Banco Nacional de Fomento: Periodo 2004–2007.....	29
1.5.5 La solidez de la Planificación Estratégica en la entidad.....	38
1.5.5.1 ¿Qué es la planificación?.....	38
1.5.5.2 Cual es el orden de la estrategia Funcional.....	39
1.5.5.3 ¿Qué es Planificación Estratégica?.....	39
1.5.6 Microfinanzas.....	43

1.5.6.1 El Microcrédito.....	44
1.5.6.2 Antecedentes y evidencia empírica del microcrédito.....	49
1.5.6.3 Definición de Microempresa.....	56
1.5.6.4 Antecedentes del Microcrédito en el Ecuador.....	57
1.5.6.5 Evolución del microcrédito en el Ecuador.....	58
1.5.6.6 Programa crediticio del Banco Central de Ecuador.....	59
1.5.6.7 Programas crediticios de la Corporación Financiera Nacional.....	75
1.5.6.8 Programas crediticios del Banco Nacional Fomento.....	81
1.5.6.9 Otros Programas de Gobierno.....	81
1.5.7 Definición de pobreza.....	86
1.5.7.1. Medición de Pobreza.....	87
1.6 Formulación de la Hipótesis.....	91
1.7 Aspectos metodológicos de la investigación.....	92
1.7.1 Tipo de Estudio.....	92
1.7.2 Método de Investigación.....	92
1.7.3 Fuentes y técnicas de recolección de la información.....	92
1.7.4 Tratamiento de la información.....	93
1.8 Resultados e impactos esperados.....	94
<b>CAPITULO # 2</b> .....	<b>95</b>
<b>2. Análisis, Presentación de Resultados y Diagnóstico</b> .....	<b>95</b>
2.1 Análisis de la situación actual.....	95
2.1.2 Nueva orientación del crédito del Banco Nacional de Fomento.....	95
2.2 Análisis comparativo, evolutivo, tendencias y perspectivas.....	103
2.2.1 Aspectos Fundamentales del Plan Estratégico 2004-2007.....	103
2.2.1.1 Determinación de su Objetivo General y el Alcance de sus Objetivos Específicos.....	106
2.2.1.2 Necesidad de mejorar su Gestión Administrativa y la consolidación del Desarrollo Organizacional.....	108
2.2.1.3. La Capacitación del Recurso Humano.....	112
2.2.1.4 Cambios en la Estructura Orgánica Funcional.....	114
2.2.1.5 Necesidad de una nueva ley orgánica del Banco Nacional de Fomento.....	120
2.2.1.6 Mejoramiento de la infraestructura.....	125
2.2.1.7 Nueva Imagen Institucional.....	130

2.2.1.8 Consolidación de la estructura financiera del Banco Nacional de Fomento. 133	
2.2.1.9 Mejoramiento de herramientas de Analisis al Plan Estrategico. ....	140
2.2.2 Importancia de las microfinanzas en la reducción de la pobreza. ....	144
2.2.3 El Microcrédito como instrumento para impulsar el crecimiento y desarrollo socio- económico del país.....	151
2.2.4 Aporte del Banco Nacional de Fomento al crecimiento del microcrédito. ...	158
2.2.5 Necesidad de un sistema nacional de microfinanzas para impulsar el sector microempresarial. ....	161
2.3 Verificación de la Hipótesis.....	168
CAPITULO # 3.....	169
3. Conclusiones y Recomendaciones.....	169
3.1 Conclusiones.....	169
3.2 Recomendaciones.....	171
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	174
ANEXOS.....	181



## INDICE DE GRAFICOS

1 Tendencia de la incidencia de la pobreza.....	145
2 Incidencia de la pobreza en Quito, Guayaquil y Cuenca.....	146
3 Total Cartera Microcrédito vs. PIB.....	149
4 Evolución de Cartera Microempresarial.....	149
5 Tasa de Crecimiento Anual Cartera Microempresarial .....	150
6 Evolución de la cartera de crédito vs. PIB.....	152
7 Rentabilidad Patrimonial "ROE" Sistema de Bancos.....	154
8 Rentabilidad Sobre Activos "ROA" Sistema de Bancos.....	154
9 Rentabilidad Sobre Patrimonio de los 4 Principales Bancos vs. 2 Bancos Microcrédito.....	155
10 Evolución Cartera de credito microempresarial.....	159

## INTRODUCCION.

Los microempresarios han identificado como el principal obstáculo para el desarrollo de los negocios el reducido acceso a recursos financieros. Esta brecha de financiamiento responde en general a múltiples causas, algunas situadas en lado de la oferta de recursos financieros a través de las instituciones financieras, o de la demanda dado por las limitaciones de las propias empresas y otras por los tramites dentro del marco regulatorio.

Los programas de microcrédito tienen como finalidad dar acceso a las personas de bajos ingresos a los servicios financieros. Ellos ahorran y piden préstamos para invertir en oportunidades de negocio, en mejoras al hogar y para hacer frente a gastos imprevistos. Sin embargo, los servicios financieros informales asequibles a las personas de bajos ingresos, tales como los que proveen los familiares, los clubes de ahorro y las casas de empeño, tienen serias limitaciones en cuanto a montos, disponibilidad, riesgo y costos.

En trabajos recientes sobre políticas de intervención en el tratamiento de la pobreza en diferentes países, encontramos que hay una clara tendencia a involucrar a los ciudadanos afectados en la búsqueda de soluciones al problema. Es decir, promover la participación ciudadana para atacar los problemas de la comunidad. En este sentido, los programas de microcrédito o microfinanzas han resultado ser exitosos en diversos países.

De hecho, durante la década de los setenta se llevaron a cabo programas experimentales en Bangladesh, y otros países en desarrollo, donde se otorgaban pequeños préstamos a grupos de mujeres de bajos ingresos para

que los invirtieran en microempresas. Así nacieron las Instituciones Microfinancieras, que durante las siguientes dos décadas se extendieron a otros países demostrando dos cosas: primero, que las personas de bajo nivel de ingresos, especialmente las mujeres, registran altas tasas de repago cuando piden prestado; segundo, que las personas de bajo nivel de ingresos están dispuestas a pagar tasas de interés suficientemente elevadas como para permitir que las Instituciones Microfinancieras cubran sus costos y sean sustentables en el largo plazo.

En Ecuador, se estima que aproximadamente el 50 por ciento de la población económicamente activa, está ubicada en el sector microempresarial, lo que convierte al sector en un importante motor del desarrollo nacional. Este sector en su mayoría puede ser identificado como sector subempleado o informal, lo que causa algunas confusiones y prejuicios hacia el sector más dinámico de la economía.

El sector microempresarial está compuesto por trabajadores, ya sean dueños, socios, familiares y también trabajadores remunerados, razón por la cual, fácilmente supera el 50 por ciento de la población económicamente activa, y lo convierte en un potencial que crece día a día y que necesita mucho apoyo y reconocimiento jurídico para evitar que siga siendo víctima de chulqueros y de personas inescrupulosas que les utilizan.

En nuestro país pocos programas de microcrédito han sido estudiados sistemáticamente. Los altos niveles de pobreza que se registran en el país y la poca disponibilidad de recursos públicos para tender la población de menores ingresos, hacen necesario la instrumentación de programas dirigidos al alivio de la pobreza y promuevan la participación activa de la población afectada. Esto



último implica un cambio importante con respecto al enfoque del estado paternalista como único responsable en la solución del problema. El microcrédito puede ser uno de estos programas, por lo que el estudio sistemático del impacto puede arrojar luces sobre la conveniencia de generalizar la experiencia regional dándole un alcance nacional.

En el presente trabajo se analiza el papel del Banco Nacional de Fomento, institución estatal, cuyo objetivo es ser canalizador de las políticas de desarrollo económico del gobierno local. El Banco Nacional de Fomento brinda servicios financieros al sector agropecuario, servicios, artesanal y al sector microempresarial y cuenta con la mayor red bancaria del país, analiza también el crecimiento del crédito microempresarial en el sistema financiero, así como su rentabilidad, morosidad y cobertura.

## CAPITULO # 1.

### 1- DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.

#### 1.1 Antecedentes de la investigación.

El Banco Nacional de Fomento, fue fundado el 4 de Marzo de 1928 como Banco Hipotecario del Ecuador en el Gobierno provisional del Dr. Isidro Ayora se constituyó como Sociedad Anónima siendo el Estado el mayor accionista.

En 1943, se transforma en Bancos de Fomentos Provinciales con oficinas en cada una de las capitales de Provincia y Directorios locales.

En 1963, en concordancia con los planes y programas de desarrollo económico del país se dicta una nueva ley, estableciéndose su Casa Matriz y Sucursales en las capitales de Provincia y otros lugares que el Directorio autorice.

La coyuntura económica que se presentó con la explotación petrolera y la adopción del Plan Integral de Transformación y Desarrollo en 1974 obligaron a importantes reformas acorde con las necesidades del país, por lo que expidió una nueva Ley Orgánica, que permitió elevar el capital, ampliar la cuantía de los prestamos e incorporar a la política crediticia a organizaciones comunitarias.

En Agosto 2000, se emite la Ley de Promoción y Garantía de la Inversión y participación ciudadana (Trole 2) facultándose al Banco Nacional De Fomento a realizar todas las operaciones permitidas a las Instituciones Financieras Privadas y como hecho fundamental se prohibió las condonaciones.

En la actualidad el Banco Nacional de Fomento tiene implementada una nueva plataforma de crédito micro empresarial, el cual ha tenido muy poca aceptación debido a una inexistente política de publicidad y la mala imagen que posee la institución.

## **1.2 Problema de la Investigación.**

### **1.2.1 Planteamiento del Problema.**

La falta de una adecuada información de los servicios otorgados por el Banco ha originado que los Microempresarios desconozcan de las líneas de financiamiento existentes en el Banco Nacional de Fomento, razón por la cual el micro empresario prefiere endeudarse con el usurero de la zona pagando tasas exageradamente altas que disminuyen sustancialmente sus utilidades y estanca su crecimiento.

La experiencia en las economías con mayor desarrollo socio económico demuestra que el impulsar los sectores productivos microempresariales aumenta el empleo y mejora las condiciones de vidas de la población con escasos recursos económicos y financieros, lo que lleva a disminuir la pobreza.

### **1.2.2 Formulación del Problema.**

Los organismos internacionales que luchan contra la pobreza, tienen algunos años trabajando a favor de su reducción a nivel mundial. Las Naciones Unidas y su programa para la reducción de la pobreza han identificado desde hace más de una década a la microempresa como el mejor instrumento para combatirla. El año 2005 fue declarado como el año de la Microempresa, el auge que ha experimentado el sector podría ser mejor, al menos teóricamente al existir una institución gubernamental con planes y programas bien definidos y sobre todo focalizados para este importante sector de la economía.

El Estado y los Organismos Financieros Públicos concretamente el Banco Nacional de Fomento, conocen que uno de los principales problemas es la falta de oportunidades financieras que enfrentan los microempresarios, sean estos emprendedores o negocios en marcha. , al no poder acceder a la banca formal los microempresarios se ven obligados a buscar financiamiento en el sector informal, dichos financiamiento lo obtienen a tasas altas que fluctúan



entre el 120 y el 240% anual, esto hace que la rentabilidad del microempresario pase automáticamente al chulquero y tenga muy pocas posibilidades de seguir creciendo en su negocio y mucho menos mejorar sus condiciones de vida.

La banca privada a partir del 2002 ha identificado a este nicho de mercado como potenciales clientes y un sector atractivo que al estar familiarizado con el pago de altas tasas de interés pueden cargarles "costos operacionales" que elevan la tasa de interés real, cayendo otra vez en el círculo de la pobreza.

Por los motivos antes expuestos nos preguntamos:

Esta impulsando el Estado a través del Banco Nacional de Fomento el desarrollo del sector microempresarial?

¿Cuál es el efecto directo del Plan Estratégico del Banco Nacional de Fomento en el desarrollo socio-económico del sector Microempresarial?

¿Cuál es la relación que existe entre el crecimiento del sector microempresarial y una gradual disminución de la pobreza?

### **1.3 Objetivos de la Investigación.**

#### **1.3.1 Objetivo General.**

Determinar la efectividad del Plan Estratégico del Banco Nacional de Fomento en relación al desarrollo del Sector microempresarial en el periodo 2002-2005.

### **1.3.2 Objetivo Específico.**

Analizar si las características o estrategias del Banco Nacional de Fomento están enfocadas en la práctica, hacia los segmentos más vulnerables de la economía, hacia los más pobres.

### **1.4 Justificación.**

Las microfinanzas en los últimos años se han convertido en una herramienta alternativa eficaz para combatir la pobreza a través de la generación de empleo, en Ecuador cerca del 50% de la Población Económicamente Activa esta dentro del Sector Informal, el cual en su gran mayoría son microempresarios, por eso valdría la pena formularse la siguiente interrogante:

¿Que sería del Ecuador si 1.500.000 ecuatorianos que viven de la microempresa dejan de depender del crédito de usura a tasas que superan el 120% anual y tienen la posibilidad de acceder a productos y servicios financieros integrales en condiciones justas?

¿Que sería del Ecuador si estos microempresarios mejoran sus destrezas en el manejo financiero de su negocio?

¿Que sería del Ecuador si por la mejoría de su situación económica generada por adecuadas condiciones de financiamiento, este sector crece en tecnología y consecuentemente en su capacidad de producción y en su calidad de vida y la de su familia?

¿Que sería del Ecuador si se integra al aparato productivo a este segmento, que produce bienes y servicios más baratos?

Por tanto el Ecuador requiere promover y despertar el espíritu y los valores empresariales, impulsar el trabajo en todas las actividades que sean

posibles, fortalecer y orientar la actividad microempresarial hacia actividades que generen valor agregado.

## **1.5 Marco de referencia de la investigación.**

### **1.5.1 Marco Conceptual.**

#### **1.5.1.1 Reseña Histórica del Banco Nacional de Fomento.**

El Ecuador, en la segunda década del siglo XX atravesaba por una de las crisis socio-económica más larga y aguda, desde su nacimiento como República. La falta de un organismo de control de la gestión particular ocasionaba emisiones incontroladas de moneda; la Ley Monetaria de 1914, facilitaba el abuso de tales emisiones, la distorsionada recaudación y empleo de los recursos fiscales, mantenía a los gobiernos en permanentes déficit, que trataban de superar mediante préstamos concedidos por la banca privada, en base de emisiones sin respaldo con altas tasas de interés, las mismas que agravadas por la caída de las exportaciones de cacao, dieron como resultado: devaluaciones sucesivas, desocupación y un estancamiento general en la economía.

No se disponía para aquel momento del crédito estatal para el fomento agrícola e industrial, el que se ofrecía al productor era otorgado por la banca privada, bajo condiciones onerosas; además, se recurría en gran medida a prestamistas particulares que exigían altas tasas de interés y la compra de la producción a precios menores de los que regían en el mercado.

Fue en este contexto que, se creó el Banco Hipotecario, actualmente Banco Nacional de Fomento, orientado a satisfacer las necesidades financieras del gran número de empresarios, agricultores, artesanos e industriales.



### **1.5.1.2 Fundación del Banco Nacional de Fomento.**

Históricamente, el Banco Nacional de Fomento, deriva del Banco Hipotecario del Ecuador, Institución que fue establecida mediante Decreto Ejecutivo del Gobierno Provisional del Dr. Isidro Ayora, dictado el 27 de enero de 1928 y publicado en el registro oficial No. 552 del 28 de enero de 1928.

En la práctica, inicio su funcionamiento el 4 de marzo de 1928, con un capital autorizado de 15 millones de sucres y pagado de ocho millones. En un primer momento se constituyó como sociedad anónima de derecho privado, con el nombre de Banco Hipotecario del Ecuador, siendo el Gobierno el mayor accionista, facultado para elegir tres de los siete miembros del Directorio, los cuatro restantes, representaban a grupos de accionistas privados de bancos nacionales y extranjeros.

Vale destacar que la condición de sociedad anónima la mantuvo hasta 1937, cuando se transformó en institución pública con finalidad social y pública, autónoma y sujeta a su propia Ley y Estatutos, forma jurídica que la mantiene hasta el momento.

En realidad, los principales promotores y gestores de la fundación del Banco Hipotecario, fueron: el Dr. Isidro Ayora, Presidente Interino de la República, quien decretó la creación del Banco, y los señores Luis Napoleón Dillon, Mariano Bustamante, Dr. Luis Alberto Carbo y Dr. Agustín Cueva, quienes figuran entre los primeros funcionarios del Banco.

En cuanto a sus actividades, la acción desarrollada por el Banco Nacional de Fomento en beneficio de la economía nacional, se la puede dividir en las siguientes etapas:

- a) De 1928 a 1943, como Banco Hipotecario, se otorgó 82.923 préstamos por un valor de 271 millones de sucres, con un promedio anual de 5.133 préstamos y 17 millones de sucres.



Para el periodo 1928 a 1932, el capital y reservas del Banco Hipotecario, constituyo la principal fuente de recursos para la concesión de crédito, pues el país fue afectado por la crisis económica del mundo occidental particularmente desde 1929. El Gobierno dictó, en 1933, medidas emergentes entre las que se destaca la creación de la Sección Agrícola, con un capital social de 7 millones de sucres, que permitió incrementar el número de préstamos y el volumen concedido.

b) Para 1943 el Banco Hipotecario fue sometido a una radical transformación al promulgarse la Ley del 6 de Octubre que dio lugar a la creación del Banco Nacional de Fomento Provincial, integrado por un Banco en cada una de las capitales de provincia, con excepción de las ubicadas en la región Amazónica e Insular. La distribución geográfica de las oficinas del Banco permitió que en el período 1944 - 1964, se conceda 550.566 préstamos por 5.452 millones de sucres.

La situación pre-bélica, el desate de la Segunda Guerra Mundial y la crisis bananera de Centroamérica, provocaron en nuestro país un incremento de la demanda de productos como: café, cacao, caucho, banano, arroz y palo de balsa.

El capital autorizado se fijó en 100 millones de sucres y al 31 de diciembre de 1964, el capital y reservas ascendieron a 506 millones de sucres.

c) Para armonizar la política de crédito con los planes y programas de desarrollo económico que se adoptaron en el país a partir de 1963, se dictó una nueva Ley que se promulgó con Decreto No. 2767 el 24 de marzo de 1964, publicado en el Registro Oficial No. 385 de 1º de diciembre de 1964, estableciéndose el Banco Nacional de Fomento, con su Casa Matriz en Quito, dotado de jurisdicción nacional, con sucursales en cada una de las capitales de provincia y en los lugares que el Directorio autorizase.

En el período 1965 - 1972, se concedió 186.546 préstamos por 4.580 millones de sucres, el promedio anual en este período fue de 23.318 operaciones y 573 millones de sucres.

Con el Decreto 2767, se creó también la Comisión de Valores y la Corporación Financiera Nacional la que tomó a su cargo el desarrollo de la gran industria del país, mientras que el Banco Nacional de Fomento atendía las necesidades crediticias del sector agropecuario y de la pequeña industria, artesanía, pesca, microempresa, actividades informales y comerciales.

d) La coyuntura económica favorable que se presentó con la explotación petrolera y la adopción del Plan Integral de Transformación y Desarrollo (1973 - 1977), obligó a la introducción de importantes reformas a la Ley de 1964, con el propósito de asumir una concepción moderna y ágil acorde con las necesidades del desarrollo socioeconómico del país. Las principales reformas serían: elevación del Capital Autorizado de 1.000 a 3.000 millones de sucres, ampliación de las cuantías de los préstamos a personas naturales y jurídicas e incorporación como sujetos de crédito a grupos, organizados en cooperativas y más agrupaciones de integración campesina.

Durante el período 1973-1977 se dictaron disposiciones legales que permitieron nuevas asignaciones de capital y mecanismos de refinanciamiento a través del Banco Central como el mecanismo de Fondos Financieros, que influyó para que en el período se otorguen 254.261 préstamos por un monto de 18.617 millones de sucres, que representan el 64% del total concedido por la Institución en los primeros cincuenta años de vida.

e) Posteriormente, en el período 1978 - 1997, se logró consolidar la presencia del Banco en las actividades productivas y financieras en concordancia con los lineamientos y prioridades establecidas por el Gobierno Nacional a través del Ministerio de Agricultura y Ganadería,

especialmente con los productos básicos de la canasta familiar, a fin de proporcionar una mayor oferta y coadyuvar al control de la inflación; de igual manera y en coordinación con el Ministerio de Industrias, Comercio, e Integración, se establecieron políticas para desarrollar los sectores de la pequeña industria y artesanía, turismo y la actividad comercial. Se concedieron 1'298.603 préstamos por 3.282.048 millones de sucres.

f) Mientras que, los años, 1998 y 1999 la crisis económica y financiera, disminuyó la liquidez del Banco Nacional de Fomento, que se reflejó en el estancamiento de la actividad crediticia, dificultad de recuperación oportuna de los préstamos, incapacidad de acceder a nuevas líneas de financiamiento, deterioro de la imagen institucional, por lo que en estos años se otorgaron solamente 51.684 operaciones de crédito por un valor de 726 millones de sucres. Esta situación también obedeció a las altas tasas de interés vigentes en el mercado financiero, en que el crédito de desarrollo estuvo influenciado, por lo que la Institución lamentablemente tuvo que restringir su concesión, por cuanto estos no hubieran podido ser recuperados por lo oneroso de sus intereses.

Desde la instancia macroeconómica, los problemas económicos que originaron fueron: inestabilidad política, dificultades en el sistema financiero, disminución del ingreso de divisas por una contracción de las exportaciones, incumplimiento en el pago de la deuda externa, altas tasas de inflación, devaluación e interés, restricción del crédito, disminución de las inversiones, estancamiento en las actividades productivas, determinaron en 1999 la caída del PIB en 7,3%. Tal situación conllevó a que en el año 2000 se iniciara con un ambiente de intranquilidad y agitación social, los agentes económicos continuaron demandando la divisa norteamericana y presionando su cotización hacia el alza, lo cual obligó la adopción, a partir del 09 de marzo, de un nuevo esquema monetario y cambiario basado en el dólar de los Estados Unidos, produciéndose un cambio de tendencias en los diferentes indicadores económicos. Tales cambios hicieron necesario la suscripción de un nuevo



acuerdo con el Fondo Monetario Internacional que permitió acceder a nuevas fuentes de financiamiento externo, restablecer el Sistema Financiero y sentar las bases para la recuperación de las diferentes actividades productivas.

Una vez superadas las limitaciones de tipo financiero, la Institución ajustó su acción crediticia a la disponibilidad de recursos a fin de atender a los sectores productivos prioritarios. En el año 2000 se atendieron 64.638 operaciones por 183.9 millones de dólares dirigidas específicamente al pequeño productor agrícola propietarios de hasta 40 ha., artesanos y microempresarios, mediante la aplicación de crédito selectivo, contando con el apoyo de organismos gubernamentales, privados y de organizaciones gremiales y comunitarias, llegando a suscribir convenios que posibilitaron la concesión de préstamos a sus asociados seleccionados como sujetos de crédito quienes recibían adicionalmente la asistencia técnica necesaria.

En los años posteriores el crédito ha asumido un continuo crecimiento, a tasas de interés preferenciales las más bajas del mercado, plazos acordes con la inversión y con las facilidades para la presentación de las garantías.

**Tabla 1**  
**Crédito concedido por el Banco Nacional de Fomento**  
**Periodo 2000-2005.**  
**(En millones de dólares)**

<b>Años</b>	<b>Número de Operaciones</b>	<b>VALOR</b>
2000	11.156	17.586
2001	25.262	74.408
2002	28.155	91.514
2003	33.181	125.184
2004	47.414	161.771
2005	49.588	175.487

Fuente: Banco Nacional de Fomento: Memoria Anual

Elaboración: Los Autores.



### **1.5.1.3 Crédito concedido por el Banco Nacional de Fomento y su contribución al Crecimiento Económico.**

Durante 78 años, el Banco Nacional de Fomento ha contribuido al crecimiento económico de Ecuador, mediante el otorgamiento de créditos para los sectores: agrícola, pecuario, pequeña industria, artesanía, turismo, microempresa, pesca artesanal y comercio, contribuyendo al impulso de estas actividades productivas, capitalizando y dando preferencia al financiamiento de productos que ayuden a cubrir los requerimientos alimenticios de la población, y generar nuevas fuentes de trabajo, que se ha reflejado en:

La creación de nuevos centros de producción, ampliación de la frontera agrícola, e incremento de la producción agrícola; a su vez a impulsado el crecimiento de las actividades industriales orientadas al consumo interno, a la sustitución de importaciones y a la producción de bienes exportables; lo cual ha conllevado que el

El incremento de las exportaciones, hayan generado divisas destinadas a la importación de maquinaria y otros bienes de capital y de consumo;

El financiamiento de actividades y a productores que no tienen acceso a la banca privada por el riesgo que representan sus inversiones y por la falta de garantías. La política crediticia del Banco, se ha basado en la colocación de préstamos a plazos, garantías y tasas de interés preferenciales, permitiendo la capitalización de las diferentes actividades productivas, así como de capital de operación en condiciones que no ofrece la banca comercial;

La colocación de créditos, por parte de la entidad, ha permitido la creación de nuevas fuentes de trabajo, que han incidido en una mejor distribución del ingreso, sin desconocer que la diversificación de la producción agrícola e industrial, que ha dado mayor estabilidad e independencia a la economía nacional.

La operación de oficinas del Banco Nacional de Fomento en todas las provincias y en los principales cantones ha permitido apoyar a los productores de zonas apartadas e incorporar nuevas áreas a la producción nacional.

El crédito al sector agropecuario, ha jugado un papel protagónico para la ampliación de la frontera agrícola, mejoramiento y tecnificación de la producción, contribuyendo a elevar el nivel ocupacional del medio rural. Alrededor del 70% del crédito se destina a las actividades de este sector.

### **Crédito Agrícola.**

La actividad agrícola, admite un importante rubro de financiamiento, se atiende cultivos de: arroz, maíz, soya, papas, hortalizas, legumbres, oleaginosas, frutales y otros productos básicos de la dieta alimenticia. Una atención preferente se ha dado al cultivo de arroz, por ser un importante componente de la canasta familiar.

En los años recientes, los cultivos de maíz duro, soya y palma africana han registrado gran demanda, por ser los utilizados en la elaboración de alimentos balanceados. Las preferencias de la población, al reemplazar el uso de grasas animales por las de origen vegetal han permitido que la producción de aceites y grasas vegetales se incremente, incentivando el cultivo de oleaginosas y evitando recurrir a importaciones de aceites.

A partir de 1962, el Banco Nacional de Fomento fue pionero en fomentar cultivos como palma africana y abacá, especialmente en la zona de Santo Domingo de los Colorados, en base a programas pilotos con excelentes resultados, por lo cual en el corto y mediano plazo se registró un inusitado incremento de la superficie y producción, de 5 hectáreas que existieron al iniciarse este programa, pasaron a 102.000 hectáreas ubicadas principalmente en Quinindé, Quevedo y El Carmen, que generan una producción aproximada

de 1.240.000 toneladas métricas. Esto ha evitado que el país realice importaciones, con el consiguiente ahorro de divisas.

Como política del banco se ha dado especial atención a los cultivos que proveen de materias primas a la industria nacional: algodón, abacá y caña de azúcar, los que han captado importantes montos, que ha permitido el autoabastecimiento.

El incremento de las exportaciones ha permitido generar divisas para la importación de bienes de capital, maquinaria industrial y agrícola, vehículos, materias primas y bienes duraderos. La capitalización y la tecnología han sido posibles gracias a la exportación de productos tradicionales como: banano, café y cacao, que han cubierto gran parte del financiamiento hacia esos sectores. La venta externa de estos tres productos ha sido la mayor generadora de divisas hasta 1973 en que se inició la exportación petrolera. Posteriormente se inició el apoyo crediticio a cultivos no tradicionales destinados a la exportación: palmito, alcachofa, mora, espárragos, tomate de árbol, sandía, melón, brócoli, fresa, desarrollándose estos cultivos con buenas perspectivas, por lo que luego han sido financiadas por la banca privada, con excelentes resultados.

Los pequeños y medianos agricultores que obtienen créditos desde marzo del 2001, acceden a un Seguro Agrícola que garantiza la inversión y respalda el pago del préstamo. Este seguro protege contra eventos catastróficos, climáticos y plagas, fenómenos que están fuera del control de los productores. El programa se inició con cultivos de arroz, maíz, soya, sorgo y caña de azúcar y paulatinamente se han ido incorporando nuevos cultivos: cebada, maíz suave, trigo, arveja, papas, cebolla, tomate, brócoli, mantenimiento de caña y ha tenido gran acogida entre los agricultores. La cobertura comprende desde la germinación del cultivo hasta la cosecha cubriendo el ciclo vegetativo



## **Crédito Pecuario y Pesca.**

La explotación pecuaria ha crecido de manera sostenida, se ha mejorado la calidad de los hatos, el ganado de producción lechera -que básicamente se lo encuentra en la Sierra-, ha incrementado su producción destinando los excedentes a la elaboración de derivados, y se ha dado énfasis a la ganadería de carne en la Costa y región Amazónica.

Este impulso, ha sido posible por la facilidad con que el Banco han contratado préstamos externos provenientes de Organismos Financieros de Desarrollo como: el BID, Banco Mundial, CAF y a Programas Especiales, así como a la importación de ganado, que realizó el Gobierno desde 1973, de la raza cebú mejorada desde Costa Rica y Panamá, y a Proyectos de Desarrollo Ganadero como la línea de crédito 1459 del Banco Mundial, que permitió la cría y mejoramiento de hatos y su infraestructura.

Por otra parte la avicultura ha constituido otra actividad que ha podido desarrollarse en forma acelerada y con altos índices técnicos, especialmente en zonas rurales y suburbanas de las ciudades, permitiendo que la población disponga de alimentos necesarios y a precios asequibles.

La pesca artesanal y la camaronera también han sido importantes rubros que se han atendido. Son productos que han mejorado la dieta alimenticia, generando divisas, por cuanto parte de su producción se destina a la exportación. El financiamiento de la formación de criaderos de camarones se inició en la Provincia de El Oro, luego se extendió a las demás provincias de la Costa destinando importantes montos para la construcción de piscinas, adquisición de bombas, laboratorios de larvas y demás insumos. Actualmente y debido a los altos costos requeridos, la banca privada financia estas inversiones.



## **Capitalización del Sector Agropecuario.**

A pesar de que en las últimas décadas se ha incrementado el empleo de maquinaria agropecuaria, no alcanza los niveles de otros países de América Latina, las condiciones topográficas, especialmente en la Sierra, la suficiente mano de obra y los elevados costos han dado como resultado una inadecuada utilización de la maquinaria.

Estas inversiones tienen importancia fundamental, ya que modifican la función de la producción en favor de un mayor rendimiento de los factores tierra y trabajo y por su naturaleza requieren de créditos de mediano y largo plazo. El Banco Nacional de Fomento, ha pretendido cubrir los requerimientos de los productores, conforme a sus disponibilidades. Se ha financiado la importación y compra de tractores, arados, rastras, sembradoras, cosechadoras, trilladoras, ordeñadoras y otros equipos así como maquinaria utilizados en labores agropecuarias.

El Ecuador es uno de los países afectados en gran medida por la situación climática, que ha ocasionado pérdidas al sector agropecuario, que demanda grandes inversiones en obras de infraestructura que contrarresten las adversidades naturales. Por ello se han destinado recursos que coadyuven al mejoramiento de las unidades productivas, y de inversiones de capital para la construcción de obras de riego, drenaje, muros de protección contra inundaciones, especialmente en la Costa, caminos, cercas, cerramientos, construcciones rurales como: establos, galpones, silos, etc.

Las obras de infraestructura como la construcción de represas, embalses, carreteras, canales de riego y drenaje, son asumidos por el Estado, debido a al alto costo de inversión. Como complemento, el Banco Nacional de Fomento ha promovido y financiado la ejecución de estas obras y otras necesarias a nivel de finca, para elevar la productividad de la empresa agropecuaria.

## **Ampliación de la Frontera Agrícola.**

Una de las gestiones positivas, de la entidad ha sido el incrementar el número de oficinas y ubicarlas en zonas aptas para el desarrollo agropecuario, aportando a la ampliación de la frontera agrícola. Hasta 1967, el Banco contó con 35 sucursales; en 1977 dispuso de 53 sucursales y 5 agencias; en 1987 de 73 sucursales y 10 agencias; en 1997 funcionaron 103 oficinas, distribuidas en 1 Matriz, 7 regionales, 77 sucursales y 18 agencias, cubriendo todas las regiones del país mediante una acción eficaz, oportuna y positiva en beneficio de los sectores productivos y del desarrollo socioeconómico. A partir del 2002 cuenta con 6 zonales, 15 sucursales medianas, 52 sucursales pequeñas y 16 agencias.

Extensas áreas, antes abandonadas e inexploradas, se han transformado en importantes centros de producción agropecuaria, por efectos del crédito y obras de infraestructura como la zona de Santo Domingo de los Colorados y el noroccidente de la provincia de Pichincha, Quinindé en Esmeraldas; Quevedo, Babahoyo y Vinces en la Provincia de los Ríos; Daule, Milagro, Naranjal, Balzar en la Provincia del Guayas; Portoviejo, Chone, El Carmen, Santa Ana, en Manabí, y en todas las provincias de la Sierra y Amazonía, que han ampliado y mejorado su frontera agrícola.

## **Crédito para la Pequeña Industria, Artesanía, Turismo y Microempresa.**

Desde su creación, el Banco ha financiado al sector industrial pero con la expedición de la Ley Orgánica de 1964, orienta su acción crediticia a las pequeñas industrias y talleres artesanales, cuyo componente importante es la mano de obra; mientras que el sector industrial pasó a ser atendido por la Corporación Financiera Nacional.

Es significativo el desarrollo que ha alcanzado la pequeña industria, artesanía, microempresa y otras actividades informales, para lo cual Banco ha jugado un papel relevante. Utilizando recursos provenientes de líneas especiales como: Fondos Financieros, FONADIA, FOPINAR, CAF industrial, Crédito Alemán, se han canalizado importantes montos para: compra de materias primas e inversiones de capital, elaboración de productos alimenticios, textiles, industria del cuero, artes gráficas, industrias químicas, productos metálicos y no metálicos; así mismo se ha propiciado el financiamiento de pequeños talleres y locales de servicios como: mecánicas, sastrería, talleres eléctricos, por cuanto gran parte de este importante sector no tiene acceso a la banca privada.

En los últimos años se ha dado atención a la microempresa y sector informal en base a líneas específicas como: UNEPROM y CONAUPE, este segmento no había sido atendido con créditos que apoyan su gestión, permitiendo dinamizar estas actividades, incrementar fuentes de trabajo, y atender al estrato poblacional marginado del mercado financiero que no podía acceder por falta de garantías y riesgo de sus inversiones.

Además se ha mantenido en contactos con organizaciones microempresariales, federaciones, cámaras, asociaciones de base sectorial con las que se firmaron convenios que faciliten la concesión de créditos a sus afiliados, seleccionen a los sujetos de crédito y ofrezcan asistencia técnica, como: PRONACA, Consejo Nacional de Discapacidades (CONADIS), Asociación de agricultores, agroindustriales y sectores afines de la provincia de Manabí (AGRIPROMA), Asociación de Ganaderos de la Sierra y Amazonía (AGSO), Cámara Nacional de Microempresas, Cámara de Microempresarios de Guayaquil, Ministerio de Trabajo y Recursos Humanos, Federación Provincial de Organizaciones Campesinas de El Oro (FEPROCO), entre otras.



## **Crédito de Movilización y Comercial.**

Específicamente, a financiar la comercialización de productos agropecuarios, de la pequeña industria y artesanía, cumple con dos funciones de mucha utilidad ya que sirve para colocar sus productos en el mercado en forma oportuna - completando la fase productiva con la venta de su producción - y a vez abre la posibilidad de que los clientes depositen sus recursos en cuentas corrientes, de ahorro o certificados de inversión, con lo cual el Banco dispone de recursos para destinarlos a nuevas operaciones de corto plazo.

### **1.5.2.1 Programas Especiales del Banco Nacional de Fomento.**

Preocupado por atender las necesidades de los campesinos del área rural marginada, el Banco implantó el mecanismo de financiamiento "Fondo para la Producción Campesina (FOPROC)", a través del apoyo integral que comprende: crédito, asistencia técnica y capacitación a las unidades económicas más pequeñas. Este programa fue financiado con recursos propios de la Institución y en condiciones especiales en plazos, garantías y tasas de interés para los beneficiarios: Se inició en 1991, con un plan piloto en las sucursales de: Babahoyo, Alausí y Francisco de Orellana y los recursos de destinaron principalmente a financiar cultivos agrícolas, pastos y ganadería.

En 1994 el Banco Nacional de Fomento y el Ministerio de Agricultura y Ganadería impulsaron el programa "Granjas Integrales Autosuficientes", considerado como una estrategia de desarrollo agropecuario, propiciando ayudas concretas al campesino y su familia, célula fundamental de la sociedad. La Granja Integral constituye una finca agropecuaria altamente diversificada, donde la familia campesina vive, trabaja y percibe ingresos, aprovechando al máximo los recursos existentes, reciclándolos armónicamente en un verdadero desarrollo endógeno agropecuario. La familia campesina, contribuye con el terreno de hasta diez hectáreas. Los créditos se entregaron en montos de hasta



300 salarios mínimos vitales (95.000 sucres), a plazos de hasta 7 años incluidos 2 de gracia y a tasa de interés preferencial.

En los últimos años, en la concesión del crédito se ha establecido un nuevo esquema que considera criterios de selección del cliente, capacitación y asistencia técnica, e incorporando el seguro agrícola, en coordinación con organismos gubernamentales, no gubernamentales y empresas privadas con quienes se firmaron convenios a fin de garantizar eficiencia, productividad, competitividad y mejorar los ingresos de los pequeños productores.

**Tabla 2**  
**Préstamos Otorgados por el Banco Nacional de Fomento.**  
**Periodo 1928-2005.**  
**En miles de sucres**

<b>Periodo</b>	<b>Montos colocados por periodo</b>	<b>Valor</b>	<b>Años</b>	<b>Promedio Anual monto</b>
1928-1943	82.923,00	270.886,00	16	16.930,38
1944-1964	550.586,00	5.451.861,00	21	259.612,43
1965-1972	182.546,00	4.580.443,00	8	572.555,38
1973-1977	254.261,00	18.616.742,00	5	3.723.348,40
1978-1997	1.298.603,00	3.282.048.831,00	20	164.102.441,55
1998-1999	51.684,00	726.399,00	2	363.199,50
<b>en miles de dólares</b>				
2000-2005	192918	639.713,00	6	106.618,83

Fuente: Memoria Anual del Banco Nacional de Fomento.  
Elaborado por: Los Autores.

Como ya se indico en los años 1998 y 1999 disminuyó la concesión crediticia por la vigencia de altas tasas de interés no se podían aplicar a estos créditos.

### **Servicios Bancarios.**

La creación de nuevos servicios, ha sido política constante del Banco pudiendo observarse entre los usuarios, plena confianza en la Institución que se refleja en el incremento de los saldos en cuentas corrientes, de ahorro y otros depósitos.

Desde 1994, con la vigencia de Ley General de Instituciones del Sistema Financiero, se lanzó al mercado los Certificados de Inversión que fueron bien recibidos por el público en razón de que los intereses que se reconoce son competitivos respecto de la tasa que ofrece la banca privada por sus pólizas de acumulación y de los rendimientos financieros que otorga este mecanismo, no se deduce impuesto alguno y tiene la ventaja de estar respaldado por un organismo estatal, que ofrece todas las seguridades que un inversionista quiere para su dinero. Al inicio de este programa, en septiembre de 1994, se contaba con un saldo de S/. 30.529 millones, a diciembre del mismo año ascendió a S/. 38.400 millones, para 1995 a S/. 144.604 millones, a 1996 se contó con S/. 224.360 millones y a diciembre de 1997 con S/. 331.502 millones, 1998 terminó con S/. 289.958, en 1999 se incrementó a S/. 455.431 de sucres; en diciembre del 2000 se registró \$ 10,3 millones y a noviembre del 2005 alcanzó los \$ 26,8 millones. Tales incrementos reflejan la confianza que el público tiene en la Institución, especialmente luego de la crisis del sistema financiero.

Con énfasis de su modernización se ha dado inicio a los servicios bancarios automatizados, contando con la red de teleproceso interconectada de mayor cobertura geográfica, procediéndose al enlace de 49 sucursales que funcionan en todas provincias y cuyo movimiento representaba más del 80% de

las operaciones de la Institución, logrando una verdadera transformación en los servicios; simultáneamente a esta incorporación, se puso en marcha la Chequera Nacional, permitiendo que los usuarios puedan desarrollar sus gestiones en distintas ciudades, pagar sus obligaciones, adquirir bienes y liberando a los productores de los peligros que entraña portar significativas cantidades de dinero.

La creación de la Chequera Nacional, no solamente ha beneficiado a los cuentacorrentistas, sino a quienes de una u otra manera están vinculados con el Banco, ya que la implantación de este sistema ha permitido también la captación de nuevos recursos del público; en 1994, el saldo de cuentas corrientes y ahorro registró 362.895 millones de sucres, en 1995 éste creció a 451.402 millones de sucres, para 1996 a 489.827 millones de sucres; en 1997, los depósitos ascendieron a 568.121 millones de sucres, en 1998 fueron de 321.481 millones de sucres, en 1999 se elevaron a 392.169 millones de sucres; a diciembre del 2000 fue de 62,4 millones de dólares y a diciembre del 2005 ascendió a 220.1 millones de dólares, que demuestra la confianza depositada por los usuarios y las ventajas de una Institución sólida con una red de 90 oficinas, distribuidas a lo largo y ancho del país. Adicionalmente se ha iniciado el servicio de cajeros automáticos en las principales ciudades del país como: Riobamba, Cuenca, Tena, Puyo, Quito, Guayaquil y Loja, esperándose en un corto tiempo la implementación en todas las sucursales.

La Ley General de Instituciones del Sistema Financiero, permitió además la implantación de nuevos servicios que se han puesto a disposición de clientes y público en general; tales como:

**Banca de Desarrollo** oferta crédito, pago a jubilados y montepío IESS.

**Banca Comercial** dispone de Cuenta Corriente, Ahorros, Inversiones, Servicios Complementarios, Entrega de Efectivo, Cámara de Compensación Zonal, Servicio de Remesas para la Banca Privada y Recepción de Depósitos para Encaje.



**Banca Corresponsal** administra cuentas Rotativas de Pagos e Ingresos, Cuenta Corriente Única del Tesoro Nacional, Depósitos Judiciales, Recaudaciones de Impuestos, Títulos de Crédito, Pasaportes, Fedatarios y Retenciones.

Desde el año 1998 se adhirió a la red bancaria para el servicio de distribución y pago del Bono Solidario en las principales sucursales, de esta manera el Banco Nacional de Fomento queda incorporado a la red bancaria de la Base de Datos de Subsidios Gubernamentales.

En 1995, en cumplimiento a la resolución de la Junta Bancaria, el Banco constituyó la Comisión Especial de Calificación de Activos de Riesgo y Constitución de Provisiones requerida para protegerse adecuadamente frente a eventuales pérdidas por incobrabilidad.

Posteriormente, el 27 de marzo del 2000 se creó el Comité de Activos y Pasivos que posteriormente se transformó en Comité de Administración Integral de Riesgo (CAIR) cuyo principal objetivo es garantizar un posicionamiento adecuado de la Institución frente a los riesgos del negocio bancario, dotando de un espacio de discusión técnica que permita delinear estrategias para el manejo de Activos y Pasivos de la Institución a través del desarrollo de políticas de:

- Protección del margen financiero.
- Mejoramiento de la estructuración de productos.
- Mejoramiento del perfil de liquidez.
- Costeo y definición de tasas activas y pasivas.

Vale destacar que el Comité se reúne permanentemente, habiendo desarrollado acciones de:

- Definición semanal de las tasas de interés activas y pasivas.



- Análisis del riesgo de crédito, liquidez y políticas de inversión en función del riesgo, rentabilidad y plazos
- Determinación del costo de intermediación, operativo y costeo de los servicios bancarios
- Definición de políticas de crédito y de captación de depósitos
- Análisis de la propuesta de emisión de obligaciones.

De manera que, en base a las decisiones de este organismo, la Gerencia adopta las políticas respectivas.

#### **1.5.3.1 Escenario en el que se ha desenvuelto el Banco en los últimos años**

El entorno económico y financiero en el cual se ha desenvuelto la Institución en los últimos años, constituye un conjunto de factores que inciden en su política, acciones y gestiones que se han tomado y ejecutado:

- El marco legal que rige a las instituciones del sistema financiero nacional, a las que el Banco tiene la obligación de sujetarse como la Ley de Régimen Monetario, Ley General de Instituciones del Sistema Financiero y Ley de Mercado de Valores, tuvieron importantes cambios, con la finalidad de alcanzar una mayor eficiencia y dinamismo, sin embargo, su Ley Orgánica vigente desde 1974 que no le permite acceder a los cambios del sistema financiero y bancario y cumplir con las metas y objetivos para la cual fue creada y propiciar el desarrollo de los sectores productivos; con este objetivo está para conocimiento y posterior aprobación un nuevo proyecto de Ley Orgánica.

- La expedición y vigencia de las nuevas leyes han proporcionado cambios de actividades del Banco Central del Ecuador, que han impedido obtener recursos de esa Institución para financiar actividades de crédito, como el mecanismo de Fondos Financieros, mediante el cual se redescataba documentos y los recursos se canalizaban directamente al crédito, lo que desde 1994 el Instituto Emisor dejó de realizar este tipo de operaciones. Esta situación determinó que no solamente se suprima esta fuente de financiamiento sino que se cancelen las obligaciones pendientes, que alcanzaron a 150.000 millones de sucres, recursos que fueron disminuidos de su programa crediticio y por consiguiente de planificados entregar a los diferentes sectores productivos.
- El conflicto fronterizo de inicios de 1995 dio lugar al retiro masivo de depósitos, restó recursos y frenó la concesión crediticia y recuperación de cartera. El Banco Nacional de Fomento afrontó esta situación sin recurrir a préstamos extraordinarios por parte del Banco Central del Ecuador y conociendo la situación de los clientes, el Banco preparó dos proyectos de ley: uno en apoyo a los sectores productivos del cordón fronterizo y otro para los productores localizados en esa zona por un monto de 30.000 millones de sucres. El Congreso Nacional fusionó los proyectos en uno denominado “Ley de Apoyo a los Sectores Productivos del Cordón Fronterizo” que luego fue sancionado por el Ejecutivo,

En este contexto se han promulgado ocho leyes de Condonación en los últimos catorce años:

1. Ley 17 publicada en R.O. 299 De 24 de octubre de 1986 que condonó intereses, comisiones y gastos judiciales a deudores de cartera castigada del Banco Nacional de Fomento por un valor de 88,4 millones de sucres, equivalente a 0,6 millones de dólares.

2. Ley 69, R.O. 746 de 11 de agosto de 1987 que condonó capital, intereses y gastos judiciales a los beneficiarios de préstamos de las sucursales Baeza, Lago Agrio y Francisco de Orellana afectados por el sismo del 5 y 6 de marzo de 1987 por un valor de 474,1 millones de sucres, 2.4 millones de dólares.
3. Ley 142, R.O. 142 de 19 de febrero de 1992, que condonó intereses adeudados y facilitó el pago de obligaciones tributarias por 883,0 millones de sucres, 0,6 millones de dólares.
4. Ley 53, R.O. 452 de 1 de junio de 1994, que posibilitó la rehabilitación de pequeños productores y pago de obligaciones tributarias por 18.139 millones de sucres, 8,3 millones de dólares.
5. Ley Emergente de apoyo a los sectores productivos del Cordón Fronterizo, R.O. 769 de 29 de agosto de 1995 por 6.233,6 millones de sucres, 2.4 millones de dólares.
6. Ley de Rehabilitación de productores que están en mora con el Banco Nacional de Fomento y capitalización de la Institución, R.O. 935 de 29 de abril de 1996.
7. Ley Reformatoria a la ley anterior R.O. 972 de 22 de octubre de 1996. El monto total condonado en estas dos últimas leyes fue de 66.117,4 millones de sucres, 20,7 millones de dólares.
8. Ley 49, R.O. 227 de 2 de enero de 1998, que permitió la reestructuración de deudas pendientes de pago con el Banco Nacional de Fomento por 951.153,8 millones de sucres, 38 millones de dólares.

La aplicación de estas Leyes han afectado negativamente los niveles de recuperación de la cartera de la Entidad y significó que deje de percibir más de un millón de millones de sucres equivalente a 94,1 millones de dólares a la



cotización promedio del año de ejecución de cada ley; de este valor el Estado entregó en compensación 18,6 millones de dólares.

La última aparición del Fenómeno El Niño, a finales de 1997, con sus severos efectos en comunicaciones, infraestructura vial, desbordamiento de ríos, inundaciones en ciudades, pérdidas en los sectores agropecuarios y turismo, la imposibilidad de realizar labores de pesca, incidieron directamente en la baja colocación de créditos y en la poca recuperación de cartera, afectando la gestión del Banco Nacional de Fomento.

Inmediatamente, el 2 de enero de 1998 se promulgó la “Ley de Reestructuración de deudas pendientes de pago con el Banco Nacional de Fomento y Capitalización de la Institución”, con la cual se otorgan amplias facilidades para que los productores arreglen sus obligaciones vencidas y puedan rehabilitarse, al tiempo que el Gobierno asumió el compromiso de pago de la deuda de 233 mil millones de sucres, entregando Bonos del Estado.

#### **1.5.4 Plan estratégico del Banco Nacional de Fomento: Periodo 2004–2007.**

##### **Misión.**

En lo fundamental, la misión del Banco es “Brindar productos y servicios financieros de calidad a los sectores productivos e intervenir como ejecutor de la política de gobierno para apoyar a los microempresarios, pequeños empresarios y a sus organizaciones, contribuyendo al desarrollo socio – económico del país”<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Plan Estratégico del Banco Nacional de Fomento 2004-2007.

## **Visión.**

La visión del Banco es, en el mediano plazo convertirse en “Banco de Desarrollo más importante del país, modelo y referente en el ámbito del sector público; gracias a su gestión transparente, calidad en el servicio al cliente, competitividad, productividad, tecnología moderna, diversificación de productos y servicios, cobertura, autonomía en sus operaciones, y al profesionalismo y compromiso de sus recursos humanos”.

## **Valores.**

Los parámetros bajo los cuales se circunscribirán las actividades de la Institución y de su personal serán los siguientes:

- a. Ética.
- b. Compromiso y sentido de identidad.
- c. Justicia y equidad.
- d. Calidad.
- e. Productividad.
- f. Servicio personalizado.
- g. Trabajo en equipo.
- h. Comunicación efectiva.
- i. Desarrollo humano.
- j. Creatividad, innovación y mejoramiento.
- k. Pro actividad.
- l. Liderazgo.

## Objetivos.

### **1. Implantar hasta diciembre del 2004 un programa de automatización integral.**

- Elaborar un Plan Estratégico de Desarrollo Informático.
- Integrar un Comité de Desarrollo Tecnológico.
- Implantar tecnología disponible en el mercado, incorporando el servicio de cajeros automáticos, banca virtual y utilización de la red informática para comunicación interna.
- Potenciar los sistemas ya desarrollados.
- Actualizar el Plan de Contingencias.
- Fortalecer el recurso humano del área de sistemas.

### **2. Reposicionar al Banco Nacional de Fomento como la primera institución financiera de desarrollo del país, incrementando anualmente al menos en 15% los volúmenes de crédito total.**

- Reestructurar el área de crédito para fortalecer la capacidad de gestión (personal, capacitación, vehículos, equipos, etc.).
- Actualizar los procesos de crédito del Banco Nacional de Fomento y su normativa (ley orgánica, reglamento general de crédito, instructivos y procedimientos).
- Diseñar y ejecutar programas de promoción y difusión de los productos y servicios crediticios que ofrece el Banco.
- Establecer un sistema de información integral y coordinación institucional.



### 3. Fortalecer la estructura financiera del Banco Nacional de Fomento.

- Asegurar el crecimiento y calidad de los activos productivos que permitan elevar los ingresos operacionales.
- Generar los proyectos para captar recursos del Gobierno y de organismos internacionales.
- Promover que las empresas del sector público no financiero mantengan sus depósitos e inversiones en el Banco Nacional de Fomento.
- Gestionar la consecución de líneas de financiamiento (CFN, Fondo de Solidaridad).
- Administrar la posición de liquidez a través de:
  - Asignación priorizada de recursos a sucursales con menores índices de cartera vencida.
  - Suspensión de asignaciones adicionales a oficinas con deficiente manejo de recursos.
  - Asignación de cupos de crédito por destino de la inversión y calificación del cliente.
  - Reforzamiento de la gestión de recuperación de cartera
- Controlar y reducir los costos operativos.
- Concretar la venta de activos fijos improductivos.
- Mantener la calidad de los activos:

- Capacitar y evaluar permanentemente al personal que interviene en la concesión y recuperación de crédito.
  - Asegurar el funcionamiento de los comités de recuperación de cartera y evaluar su desempeño.
  - Mantener planes de recuperación con indicadores correctivos de gestión y evaluarlos.
  - Adecuar la normativa para flexibilizar operaciones de arreglo considerando soluciones particulares.
  - Implementar políticas de estímulo para eficaz recuperación y pronto pago.
  - Fortalecer la capacidad de gestión de las unidades legales para optimizar la recuperación de crédito, actualizándole manual de procedimiento coactivo.
  - Evaluar los resultados obtenidos por la gestión de recuperación de cartera por parte de los abogados contratados.
- Análisis de los riesgos para la ejecución de inversiones.
  - Incrementar los cupos de permanencia y transporte de valores.

**4. Mejorar la competitividad del Banco Nacional de Fomento, elevando el nivel de satisfacción del cliente externo y creando anualmente por lo menos 3 nuevos productos y/o servicios.**

- Mejorar la calidad de los productos y/o servicios existentes y crear nuevos productos aprovechando las ventajas comparativas para incrementar la captación de recursos:
  - Servicio de cajeros automáticos a nivel nacional.

- Captación en atención personalizada.
- Servicios en línea.
- Estímulos de ahorro.
- Cartas y avales de crédito.
- Desarrollar y aplicar sistemas de evaluación para medir la calidad del servicio.
- Desarrollar e implementar programas de concientización y capacitación para proporcionar una adecuada información y atención.
- Racionalizar los procesos relacionados con la prestación de productos y/o servicios bancarios.
- Implantar un sistema integral bancario interconectado y gestionar la dotación de equipos.
- Mejorar la infraestructura física de las oficinas para brindar un mejor servicio.
- Realizar estudios de factibilidad para incorporar nuevos productos y/o servicios.
  - Tarjetas de crédito
  - Tarjetas de débito
  - Remesas
  - Micro créditos
  - Seguros de vida
  - Transporte y custodia de valores



- Comercio exterior
- Fiducia.
- Incorporación de nuevos productos agrícolas al seguro de crédito.
- Implantación del servicio 1700 / 1800.
- Otros productos.
- Concretar alianzas estratégicas.
- Elaborar planes de contingencia que aseguren calidad en el servicio al cliente.

**5. Implantar un programa de modernización institucional para elevar la productividad del Banco Nacional de Fomento que permita mejorar la calificación de riesgos y el clima organizacional.**

- Implantar un sistema de administración de Recursos Humanos de Competencias.
- Desarrollar un programa de racionalización y mejoramiento continuo de procesos.
- Implantar un sistema integral de planificación y control de gestión.
- Desarrollar y aplicar sistemas de evaluación para medir el clima organizacional.
- Revisar la estructura orgánica (funciones de mercadeo, desarrollo organizacional, informática).
- Descentralizar funciones para mejorar la gestión institucional.
- Desarrollar un programa de capacitación en normas ISO.

- Actualizar los estudios de recategorización y redimensión de las oficinas.
- Revisar y actualizar en forma permanente la normativa institucional.
- Implantar un sistema de comunicación efectivo para fortalecer la imagen interna y externa de la institución.
- Fortalecer el sistema de carrera bancaria.

## **Automatización**

Conforme a los recursos disponibles, el Banco Nacional de Fomento ha continuado con el programa de Automatización e Interconexión, se incorporó a la red la Región Insular con la Sucursal de San Cristóbal y la Agencia de Santa Cruz elevándose a 49 el número de oficinas interconectadas a nivel nacional, que permiten la integración de las diferentes operaciones bancarias. Las demás sucursales del sistema se encuentran conectadas localmente. Con la ejecución de este plan, se espera instalar un sistema de telecomunicaciones y adquisición de paquetes informáticos que permitan tener un sistema bancario integrado en toda la red de Sucursales y Agencias.

## **Indicadores Financieros:**

### **Captaciones.**

Las captaciones provenientes de: depósitos a la vista, depósitos a plazo, obligaciones con el sector público y de ejecución presupuestaria al 31 de diciembre del 2005, registraron un monto de 263.3 millones de dólares, superior en 30 millones, al saldo del 2004. La participación porcentual de los rubros es: depósitos a la vista 83.6%, depósitos a plazo 10.0%, obligaciones con el sector público 2.1% y ejecución presupuestaria 4.3%.

### **Recuperación de Cartera.**

Durante el 2005, la recuperación total fue de 142.2 millones de dólares, de los cuales 115.3 millones de dólares fueron en efectivo y 26.8 millones de dólares mediante renovaciones. Esta última comprende ampliaciones de plazo a productores que no pudieron oportunamente cumplir con sus obligaciones por situaciones climáticas adversas y dificultades en la comercialización de su producción. Al 31 de diciembre del 2005 el Banco Nacional de Fomento mantiene una cartera por créditos concedidos por 216.3 millones de dólares, correspondiendo 94.4% a cartera por vencer y 5.6% a cartera vencida.

### **Liquidez.**

Los recursos que ha captado el Banco Nacional de Fomento en el proceso de intermediación han permitido que al 31 de diciembre del 2005 se obtenga un índice de liquidez de 35.65%, superior al mínimo exigido por la Superintendencia de Bancos que es de 14%, dando un excedente de 21.65%

### **Patrimonio Técnico.**

El Banco, al 31 de diciembre del 2005, registró un Patrimonio Técnico de 28.03%, siendo el requerido por la Superintendencia de Bancos 9%, dando un excedente de 19.03%, que indica el nivel de solvencia de la Institución.

### **Resultados.**

A la misma fecha, registró una utilidad de 492.1 miles de dólares, como resultado de la gestión de la administración, permitiendo al Banco equilibrar su posición financiera, obteniendo resultados positivos por cuarto año consecutivo.



## **Calificación de Riesgos.**

La acción desarrollada en los últimos años en lo que tiene que ver con el manejo, gestión y desempeño de la Institución ha determinado que la Calificadora de Riesgos BANK WATCH RATING S.A. al 30 de septiembre del 2005 de una calificación de riesgo BBB que significa que “la Institución tiene buen crédito aunque son evidentes algunos obstáculos menores, éstos no son serios y son perfectamente manejables a corto plazo”, esperándose que en el corto plazo se obtenga una calificación “A”.

Finalmente, se debe resaltar que la acción desplegada ha determinado contar actualmente con una Institución sólida, solvente, autofinanciable, sin ninguna dificultad de tipo financiero y operacional en su red Bancaria de mayor cobertura del país, llegando a lugares más apartados, que permite acceder a cualquier servicio, con niveles de eficiencia y una mejor imagen institucional

### **1.5.5 La solidez de la Planificación Estratégica en la entidad.**

#### **1.5.5.1 ¿Qué es la planificación?**

En la funcionabilidad de la entidad, destaca la acción de planificar lo cual corresponde a prever y decidir hoy las acciones que nos pueden llevar desde el presente hasta un futuro deseable. No se trata de hacer predicciones acerca del futuro sino de tomar las decisiones pertinentes para que ese futuro ocurra.

La planificación estratégica debe ser entendida como un proceso participativo, que no va a resolver todas las incertidumbres, pero que permitirá trazar una línea de propósitos para actuar con celeridad. La convicción en torno a que el futuro deseado es posible, permite la construcción de una comunidad

de intereses entre todos los involucrados en el proceso de cambio, lo que resulta ser un requisito básico para alcanzar las metas propuestas.

El proceso de planificación así entendido, debe comprometer a la mayoría de los miembros de una organización, ya que su legitimidad y el grado de adhesión que concite en el conjunto de los actores dependerán en gran medida del nivel de participación con que se implemente.

#### **1.5.5.2 Cual es el orden de la estrategia Funcional.**

Si bien, históricamente el concepto de estrategia ha estado ligado a la dirección de operaciones militares destinadas a lograr objetivos preestablecidos. Obviamente en nuestro caso se la relaciona, más bien, con un conjunto de decisiones y criterios por los cuales una organización se orienta hacia la obtención de determinados objetivos.

El concepto de estrategia que se asume en esta Guía, involucra el propósito general de una organización y establece un marco conceptual básico por medio del cual, ésta se transforma y se adapta al medio en que se encuentra, usualmente afectado por rápidos y continuos cambios.

En el concepto de estrategia, vinculado a la planificación, se consideran varias dimensiones con las cuales se puede conformar una definición global. Así por ejemplo, la definición de los objetivos y sus correspondientes estrategias permitirá seleccionar las actividades prioritarias para el mejoramiento del servicio u organización y aprovechar las ventajas que aparezcan relacionadas con su actividad.

#### **1.5.5.3 ¿Qué es Planificación Estratégica?**

El concepto de planificación estratégica está referido principalmente a la capacidad de observación y anticipación frente a desafíos y oportunidades que

se generan, tanto de las condiciones externas a una organización, como de su realidad interna.

Como ambas fuentes de cambio son dinámicas, este proceso es también dinámico.

La planificación estratégica no es una enumeración de acciones y programas, detallados en costos y tiempos, sino que involucra la capacidad de determinar un objetivo, asociar recursos y acciones destinados a acercarse a él y examinar los resultados y las consecuencias de esas decisiones, teniendo como referencia el logro de metas predefinidas.

Por lo tanto, podemos comenzar a definir la planificación estratégica como un proceso y un instrumento. En cuanto proceso se trata del conjunto de acciones y tareas que involucran a los miembros de la organización en la búsqueda de claridades respecto al quehacer y estrategias adecuadas para su perfeccionamiento. En cuanto instrumento, constituye un marco conceptual que orienta la toma de decisiones encaminada a implementar los cambios que se hagan necesarios.

En ningún caso es un recetario, ni constituye la solución a todos los problemas o preocupaciones de una institución. Sin embargo podemos describir el proceso de planificación estratégica como el desarrollo de una visión para el futuro de la organización.

En principio esta visión de futuro debe contemplar dos aspectos:

- Describir lo que la organización debería ser en el futuro, usualmente dentro de los próximos 2 a 3 años. Esto implica identificar cuál es la misión, el tipo de administración ideal, los recursos necesarios, etc.
- Determinar cómo se logrará que la organización alcance ese futuro deseado.



La planificación estratégica se convierte, de tal manera, en una carta de navegación sobre el curso que se estime más apropiado para la institución. Una de las funciones instrumentales de la planificación estratégica es hacer un balance entre tres tipos de fuerzas, que responden a su vez a distintas preguntas:

- La misión de la organización: ¿Cuál es el sentido de la existencia del servicio o institución?
- Las oportunidades y amenazas que enfrenta la organización y que provienen del medio externo: ¿Cuáles serán las demandas que nos planteará el entorno? ¿Qué tipo de dificultades y obstáculos pueden entorpecer nuestra capacidad de respuesta?
- Las fortalezas y debilidades del ambiente interno de la organización: ¿Qué es lo que somos capaces de hacer? ¿Qué elementos de nuestra estructura interna podrían mostrarse inadecuados a la hora de una mayor exigencia productiva?

Si no hay suficiente coincidencia entre la misión de la organización, sus capacidades y las demandas del entorno, entonces estaremos frente a una organización que desconoce su real utilidad. Por el contrario, un claro sentido de lo que es la misión, permite guiar las decisiones sobre qué oportunidades y amenazas considerar, y cuales desechar.

Un efectivo plan estratégico ayuda a balancear estas tres fuerzas, a reconocer potencialidades y limitaciones, a aprovechar los desafíos y a encarar los riesgos.

Henry Mintzberg, en su libro *El Proceso Estratégico, Conceptos, Contextos y Casos*, define estrategia de la siguiente manera: es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar.

Una estrategia bien formulada ayuda a poner en orden y asignar, tomando en cuenta sus atributos y deficiencias internas, los recursos de una organización, con el fin de lograr una situación viable y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las posibles acciones de los oponentes.

A la par de la definición de estrategia debemos definir una serie de conceptos integrados en todo el proceso estratégico.

**Capacidad gerencial:** Comprende el conjunto de conocimientos, experiencias, habilidades, actitudes y aptitudes (inteligencia), que permite a las personas influir con medios no coercitivos sobre otras personas para alcanzar objetivos con efectividad, eficiencia y eficacia.

Por tanto la planificación representa:

- Una función básica de la gerencia.
- Determina el futuro deseado.
- Es filmar una "película" de lo que deseamos que ocurra en la organización.
- Es el proceso de construir un puente entre la situación actual y la situación deseada.
- Dentro de esta planificación debemos contar con indicadores de gestión, de los cuales destacamos:

**Productividad:** Que relacionen los productos totales obtenidos y los recursos totales consumidos.

**Efectividad:** Es la relación entre los resultados logrados y los que nos propusimos previamente y da cuenta del grado de cumplimiento de los objetivos planificados.

**Eficiencia:** Es la relación entre la cantidad de recursos utilizados y la cantidad de Recursos que se había estimado o programado utilizar.

**Eficacia:** Valora el impacto de lo que hacemos, del producto que entregamos o del servicio que prestamos. No basta producir con 100% de efectividad, sino que los productos o servicios sean los adecuados para satisfacer las necesidades, es un criterio relacionado con calidad (adecuación al uso, satisfacción del cliente).

#### **1.5.6 Microfinanzas.**

Según el Banco Mundial se debe entender a las microfinanzas “como el suministro de servicios financieros en pequeña escala a empresas y familias que tradicionalmente se han mantenido al margen del sistema financiero, en vez del concepto más estrecho de las microfinanzas como crédito para la producción dirigido a microempresarios pobres”. Por lo tanto el término microfinanzas es un concepto más amplio que abarca el concepto de microcrédito.

Las microfinanzas, dicen los agiotistas, “...son una promesa de llegar a los pobres, para la generación de ingresos, para empresas operadas por hogares de bajos ingresos”



### **1.5.6.1 El Microcrédito.**

Objetivamente, el microcrédito, parte de las microfinanzas y consiste en la provisión de una variedad de servicios financieros tales como depósitos, préstamos y seguro a familias que tienen algún tipo de actividad económica.

Por lo regular, Los préstamos son utilizados por estas familias para invertir en microempresas, así como para invertir en salud y educación, mejorar la vivienda o hacer frente a emergencias familiares.

Pero el microcrédito no se limita a proveer servicios financieros solamente, sino que provee entrenamiento en el manejo del dinero, y toca aspectos tales como liderazgo, confianza, autoestima, educación y manejo de microempresas. Y aunque algunos programas se interesan exclusivamente en lo concerniente al ahorro y el crédito, otros tienen este elemento como parte de un paquete que incluye, además, actividades relacionadas con la salud, la planificación familiar o la organización de la producción y distribución de bienes.

Los programas de microcrédito son focalizados y su población objetivo suele estar conformada por gente pobre que no tiene acceso a los préstamos institucionales de la banca comercial o de otras instituciones públicas. Sin embargo, estos pobres tienen la capacidad de emprender actividades que eventualmente aumentarán su ingreso. Son los denominados “pobres emprendedores” y se diferencian de aquellos pobres que no tienen capacidad de llevar a cabo actividades económicas debido a la carencia de habilidades personales o al grado de indigencia en que se encuentran. Estos últimos deben ser asistidos preferiblemente mediante otro tipo de programas sociales. No obstante, algunos programas de microcrédito se las han arreglado para asistir a los extremadamente pobres (Littlefield, Murdugh y Hashemi 2003).

La precisa identificación de la población objetivo es importante para la creación y el mantenimiento de la disciplina crediticia, que es una condición necesaria para la sustentación del programa.

En cuanto a la funcionabilidad del microcrédito, este es otorgado mediante un préstamo pequeño, cuyo monto está determinado por la capacidad de pago del prestatario, durante un período corto. Una vez pagado el primer préstamo, el prestatario puede optar por un segundo préstamo mayor, ya que ha aprendido a gerenciar sus inversiones y ha demostrado ser buen pagador. Si el beneficiario continúa pagando puntualmente puede optar a préstamos cada vez mayores. El tamaño máximo del próximo préstamo se determina por el desempeño en los pagos, declinando en una cantidad previamente establecida por cada cuota no pagada a tiempo. Se fija un número máximo de cuotas no pagadas a tiempo que hacen que el beneficiario deje de ser elegible para nuevos préstamos. Este mecanismo de control de pago es dinámico, y se recurre a él porque los pobres no tienen activos que puedan ser utilizados como colateral, lo cual representa uno de los principales obstáculos para acceder a los préstamos del sistema bancario institucional.

Otra manera usual de garantizar el pago del préstamo es mediante el sistema de grupo. Los prestatarios son organizados en grupos solidarios, conformados con personas de la misma cooperativa, usualmente amigos o familiares. Cada grupo tiene un dirigente, posición de carácter rotatorio. Los préstamos son otorgados por las instituciones donantes al grupo, cuyos miembros se reúnen semanal o mensualmente para discutir y aprobar los proyectos individuales que serán financiados. Una vez otorgado el préstamo a uno de los miembros, el grupo le hace seguimiento a la inversión. Los préstamos otorgados al grupo se le cobran al grupo. Si uno de los prestatarios no puede pagar su cuota, el grupo debe hacerlo dividiendo el monto entre los miembros del grupo. Los nuevos préstamos de la institución donante dependen del récord de repago del grupo, de manera que todos los miembros deben amortizar las cuotas puntualmente para que el grupo tenga acceso a nuevos recursos. Esto hace que se produzca presión social entre los miembros del grupo y sirve como colateral social. Muchas veces se potencia el colateral social pidiéndoles a los futuros miembros que conformen sus propios grupos, ya que al éstos seleccionar individuos en quienes confían la probabilidad de tener que



pagar las cuotas de los otros miembros del grupo disminuye y la tasa de repago del grupo aumenta.

El sistema de grupo no solo proporciona una garantía de repago sino que disminuye los costos administrativos del financiamiento porque es el propio grupo el que administra los préstamos individuales. Además, la rotación de la posición de líder del grupo, usualmente anual, les da la oportunidad a sus miembros de asumir responsabilidades de liderazgo, participar en actividades sociales de la comunidad y mejorar su autoestima. Esto tiene un efecto positivo en la identidad individual de los miembros y propicia el desarrollo de la identidad colectiva y la participación comunitaria, preparando a los miembros de la comunidad para enfrentar los problemas y resolverlos de manera endógena.

La formación de una identidad colectiva ayuda a la sustentabilidad del microcrédito, una vez que los patrocinantes finalizan su actividad, porque hace que los beneficiarios se identifiquen con el esquema elevando su grado de compromiso. En este sentido es importante que los servicios ofrecidos satisfagan las necesidades del grupo. No sólo debe haber acceso fácil y rápido al crédito, sino que los servicios financieros deben estar complementados por servicios no financieros que incluyan información capacitación y entrenamiento. Además se debe considerar la personalización de los servicios, ofreciendo diferentes productos en préstamos y ahorros, porque no todos los clientes progresan al mismo ritmo. Esto, a su vez, atraerá nuevos clientes haciendo crecer el sistema. Por último, el esquema debe ser lo suficientemente flexible como para adaptarse a las condiciones locales.

Al respecto, la Comisión Europea (European Commission 2000) ha llegado a afirmar que una empresa microfinanciera exitosa debe ser sustentable, eficiente y eficaz. La sustentabilidad financiera depende de cinco factores:

- a) Alcanzar el volumen crítico de operaciones que permita una operación eficiente y efectiva.



- b) Un diferencial satisfactorio entre la tasa activa y el costo de los fondos.
- c) Control de costos operativos.
- d) Control de pagos de principal e intereses.
- e) Reinversión de beneficios (tasa de capitalización) que permita aumentar el patrimonio y, en consecuencia, los montos prestados.

En este sentido Putzeys (2002) afirma que la tasa de interés mínima a cobrar debe calcularse de acuerdo con la siguiente fórmula:

$$\text{Tasa de interés} = \frac{\text{CO} + \text{CF} + \text{PNR} + \text{C}}{1 - \text{PNR}}$$

Donde CO son costos operativos (salarios, alquileres, depreciación, entrenamiento, soporte técnico, costos de manejo, etc.), CF costos financieros (costos de fondeo, incluyendo inflación y devaluación cambiaria), PNR préstamos no recuperados y C capitalización (el beneficio neto que se quiera obtener). Cada factor está expresado en porcentajes y calculado sobre el promedio de los préstamos otorgados.

Destacamos que en un programa de microcrédito eficiente los costos operativos oscilan entre 10 y 25 por ciento y la tasa de préstamos no recuperados entre 1 y 2 por ciento. En cuanto a los costos de financieros, usualmente se consiguen fondos a tasas subsidiadas. Y con respecto a la tasa de capitalización, ésta debería oscilar entre un 5 y un 15 por ciento para obtener un crecimiento adecuado del capital de la institución en el largo plazo (Putzeys 2002). Mientras mayor sea el capital de ésta, mayor será la cantidad de recursos que pueda obtener de la banca comercial u otros organismos financieros.

Por otro lado, la eficiencia depende de:

- El personal, que debe estar bien entrenado y remunerado. La inclusión de beneficiarios es conveniente porque conocen bien la comunidad.
- Recursos físicos y financieros disponibles. Estos últimos pueden ser ahorros propios o líneas de crédito de los promotores o del sistema bancario.
- Existencia de procedimientos apropiados.
- Acceso oportuno a información precisa y detallada que permita evaluar el desempeño.

En este sentido, es necesario un buen sistema de manejo de información que permita monitorear información básica.

Para el buen monitoreo de la operación se utilizan tres tipos de tasas: sustentabilidad financiera, eficiencia operativa y calidad del portafolio (cuadro 3).

Por último, la efectividad se puede medir por:

- Alcance o cobertura del mercado o población objetivo.
- Volumen de operaciones. El monto de los créditos y los ahorros debe crecer constantemente.
- El repago de los préstamos, cuya tasa debe acercarse al 100 por ciento.
- El desarrollo institucional. La microempresa debe transformarse en una institución financiera sustentable en un período de tiempo que oscila entre 5 y 12 años.

Resumiendo, los programas de microcrédito tienen la ventaja de ser focalizados y fomentar la participación ciudadana. Para asegurar su éxito es fundamental que los mismos sean sustentables, eficaces y eficientes. Y una de las características más importantes del microcrédito es que va más allá de la simple provisión de servicios financieros a familias pobres. Como afirma Putzeys (2002: 8)

**Cuadro 3  
Razones Financieras**

<b>Sustentabilidad Financiera</b>	
Retorno sobre cartera active	Ingreso financiero/ Cartera activa promedio
Tasa de Costo financiero	Costos financieros/ Cartera activa promedio
Tasa de Costo operative	Gastos operativos/ Cartera activa promedio
<b>Eficiencia Operativa</b>	
Costo por unidad monetaria prestada	Costos operativos/ Préstamos desembolsados
Costo por préstamo	Costos operativos/ Número de préstamos
Número de prestatarios por oficial	No. prestatarios/ No. oficiales de crédito
<b>Calidad de la cartera</b>	
Cartera en atraso	Pagos atrasados/ Cartera de préstamos
Préstamos perdidos	Préstamos perdidos/ Cartera de préstamos
Razón de reserve	Reserva para incobrables/ Cartera de préstamos

Fuente y Elaboración: European Commission (2000)

### 1.5.6.2 Antecedentes y evidencia empírica del microcrédito.

Durante las décadas de los cincuenta y los sesenta hubo una tendencia a enfatizar el crecimiento económico como el principal remedio para aliviar la pobreza y se favorecieron las políticas top-down (de arriba hacia abajo), especialmente aquellas que fomentaban la industrialización. Se buscaba generar empleos que absorbieran la mano de obra desplazada del campo a la ciudad. A partir de los años setenta se comenzó a hacer énfasis en el enfoque de las necesidades básicas, dándoles mayor importancia a la provisión de



servicios de salud, educación y alimentación a los pobres. Sin embargo, durante la década de los ochenta el auge del neoliberalismo económico puso nuevamente el acento en las políticas macroeconómicas de estabilización y crecimiento, acompañadas de la liberación de los mercados y la reforma del Estado, siguiendo los lineamientos del "Consenso de Washington". Con algunas excepciones (caso Chile), estas políticas de choque y ajuste estructural tuvieron poco éxito en asegurar el crecimiento económico, que a través de un proceso de "trickle-down" debería eliminar la pobreza. Por el contrario, impusieron grandes costos a los más pobres aumentando los niveles de pobreza y desigualdad.

Actualmente es ampliamente aceptado que el crecimiento económico es necesario, pero no suficiente, para aliviar la pobreza (Helwege 2000, Sharma 1999). Su efecto positivo puede mitigarse e inclusive anularse si la distribución del ingreso empeora. Varios autores han señalado la relación estrecha entre la desigualdad y la pobreza (Korzeniewicz y Smith 2000). En el caso de América Latina, el deterioro en la distribución del ingreso durante la "década perdida" de los años ochenta eclipsó el efecto del crecimiento económico en la década siguiente. Por ello es necesario combinar políticas macroeconómicas que favorezcan el crecimiento económico con políticas que ataquen las causas de la desigual distribución del ingreso (Helwege 2000). En el ámbito individual, las variables más identificadas como causas de desigualdad son educación, edad y género, y de ellas se considera la primera como la más importante. A escala familiar, se señalan la participación en la fuerza laboral y la distribución de activos. Otro factor señalado como causa de desigualdad es la volatilidad económica.

Hoy en día los analistas concuerdan en que las políticas macroeconómicas que permitan el crecimiento económico con baja inflación son necesarias para combatir la pobreza, pero se le da mayor importancia al papel de las variables endógenas, particularmente el capital humano, haciendo especial énfasis en el incremento de la productividad de los pobres. Al mismo tiempo se aceptan las políticas que favorecen los mercados, pero combinadas

con la intervención del Estado para proveer servicios tales como educación y salud a los pobres. El objetivo es lograr crecimiento económico con equidad. Por ello se le da mucho énfasis a la educación que, según un estudio del Banco Mundial sobre pobreza y distribución del ingreso en América Latina, tiene la mayor correlación con la desigualdad del ingreso y la probabilidad de ser pobre (Korzeniewicz y Smith 2000).

El nuevo enfoque complementa las políticas macroeconómicas, top-down, con políticas micro o bottom-up (de abajo hacia arriba) (Snow y Buss, 2001; Woller y Woodworth, 2001; Sharma, 1999). Sharma además destaca la importancia de las instituciones y la capacidad administrativa del Estado para promover el crecimiento económico con equidad. Por otro lado, Piazza y Liang (1998) ponen en evidencia la importancia del compromiso del gobierno para aliviar la pobreza, el énfasis en la educación y la salud, el fortalecimiento de las instituciones y la participación de la comunidad en programas bottom-up, como los programas de microcrédito.

Los programas de microcrédito se han convertido en una de las estrategias para el alivio de la pobreza que ha logrado mayor aceptación durante los últimos años por parte de los organismos internacionales (Fairley, 1998; Snow y Buss, 2001; McGuire y Conroy, 2000). Según un reporte del Consultative Group to Assist the Poorest (CGAP), para el año 2000 las instituciones microfinancieras (IMF) servían alrededor de 12,5 millones de personas (Hardy, Holden y Prokopenko, 2003).

La experiencia del Banco Grameen en Bangladesh ha registrado una influencia determinante en el auge de los programas de microcrédito durante los años noventa. Este banco, fundado en 1976, presta pequeñas cantidades de dinero, en promedio \$60, a personas pobres utilizando como colateral grupos de cinco personas o pares de la misma comunidad. Cuando una persona se une al banco debe formar el grupo de pares y todos los miembros del grupo tienen que ahorrar una pequeña cantidad, que puede ser menos de 10 centavos de dólar, semanalmente. Una vez que la persona aprende a ahorrar de sus



gastos diarios, se le permite pedir un préstamo para realizar una actividad productiva que debe ser aprobada por su grupo. La tasa de interés se fija sobre la tasa preferencial cotizada en Dhaka, considerablemente más baja que la tasa cotizada por los prestamistas o usureros. La mayor parte de los ingresos por intereses se utiliza para cubrir los gastos de administración del banco, pero una porción se usa para alimentar dos fondos: un fondo de emergencia que puede usar cualquier miembro del grupo con la aprobación de sus pares y un fondo para pagar la deuda de un miembro que muera o se enferme. Los miembros tienen reuniones semanales donde reciben información y entrenamiento para fomentar el ahorro y utilizar el crédito eficientemente. Al principio más hombres que mujeres se unieron al banco, pero hoy en día el 90 por ciento de los miembros son mujeres debido a que tienen mejor récord en el cumplimiento del pago.

Para 1998, el Banco Grameen tenía más de 12 mil empleados, había prestado \$2 millardos (miles de millones) a más de 2,3 millones de personas y había recuperado casi todos los préstamos otorgados. Hoy en día está prestando servicios de telefonía celular e Internet a la población rural pobre de Bangladesh (Yunus 1998). Tan positivo fue el impacto de este banco en los pobres del campo que la mayoría de las Organizaciones no gubernamentales (ONG) en Bangladesh implementaron programas similares, muchos de ellos dirigidos exclusivamente a mujeres. Posteriormente se crearon programas en América Latina y África. En 1995 se creó, por iniciativa del Banco Mundial, el Consultative Group to Assist the Poor (CGAP), un consorcio de 28 agencias de desarrollo públicas y privadas con el doble objetivo de incrementar la sustentabilidad de las Instituciones Microfinancieras, así como su alcance e impacto sobre la población pobre.

La mayoría de los estudios sobre estos programas muestran que el microcrédito tiene efectos positivos en el alivio de la pobreza al incrementar el ingreso y el consumo de las familias pobres, mejorado el nivel de nutrición (Tinker, 2000; McGuire y Conroy, 2000). Entre los servicios financieros ofrecidos por las Instituciones Microfinancieras que potencialmente incrementan



el nivel de ingreso de las familias pobres, Zeller (2001: 218) menciona el crédito a microempresas, el crédito agrícola estacional, crédito de mediano y largo plazo para inversión, depósitos de ahorro y a plazo. Pero adicionalmente las Instituciones Microfinancieras pueden ofrecer servicios de seguro y de crédito al consumo que permitan hacer frente a variaciones inesperadas del ingreso, relacionadas con accidentes, enfermedades o desastres naturales, haciendo innecesario el tener que acudir a fuentes costosas de crédito informal como, por ejemplo, las casas de empeño.

Pero las Instituciones Microfinancieras tienen otros efectos positivos. Uno de ellos es que fomenta la participación, la autoestima y la solidaridad entre los pobres, propiciando la consolidación de la identidad colectiva de la comunidad. Esto abre las puertas a un cambio de paradigma, de manera que la comunidad se plantee emprender proyectos propios y buscar salidas al problema de la pobreza, asumiendo responsabilidades en lugar de depender exclusivamente de aportes del gobierno. Por otro lado, la participación de los beneficiarios en las IMF les permite desarrollar habilidades gerenciales y hábitos de ahorro.

El microcrédito tiene mayores posibilidades de tener éxito en el alivio de la pobreza donde hay condiciones para que se desarrolle un mercado informal, atendido por microempresarios. Por ejemplo, zonas con alta densidad poblacional e infraestructura adecuada. Bhatta (2001) muestra cómo las difíciles condiciones topográficas de Nepal, combinadas con niveles de pobreza extrema, han hecho sumamente difícil implementar y conseguir buenos resultados con este programa.

Por otro lado Tinker (2000) propone el uso del microcrédito focalizado en las mujeres, tomando en consideración que los programas contra la pobreza más efectivos han demostrado que la participación comunitaria debe desagregarse en grupos sociales, especialmente mujeres, en lugar de estar enfocadas en territorios. Enfocar los programas en mujeres, afirma Tinker, es más efectivo para mejorar la nutrición de los niños, así como la estabilidad de la

familia. Otros estudios presentan resultados que confirman los hallazgos de Tinker (Mayoux, 1998; McGuire y Conroy, 2000).

De acuerdo con Fairley (1998), los principales problemas del microcrédito son:

- a) Las instituciones de microcrédito trabajan con grupos objetivo seguros, no los más pobres, para poder recuperar los fondos.
- b) Hay tendencia a ser paternalista y desconfiado con los más pobres.
- c) Identificar y llegar hasta los más pobres requiere mucho tiempo.
- d) ambientes macroeconómicos inestables afectan el potencial de ahorro y el crecimiento del microcrédito.
- e) Los más pobres usualmente rechazan el microcrédito porque no quieren asumir riesgos; y,
- f) Criterios inflexibles tales como prestar a grupos, pagos iniciales del préstamo o requerimientos de colateral. A todo esto hay que añadir el peligro de utilizar el programa para hacer clientelismo político. Los hallazgos de McGuire y Conroy (2000) confirman en parte las afirmaciones de Fairley.

Fairley presenta el Programa Trickle Up (PTU), basado en New York, como una manera exitosa de superar los problemas mencionados.

El PTU, que ya opera en más de cincuenta países, otorga a familias o grupos de tres personas \$100 como capital semilla para comenzar o expandir un negocio. En este programa sólo se le exigen tres condiciones a los beneficiarios: seguimiento de un plan de negocios, trabajar 250 horas durante un período de tres meses y ahorrar por lo menos el 20 por ciento de las ganancias para uso en el hogar o en el negocio.

Una de las fortalezas del PTU es que da microcréditos a través de ONG que ya han establecido programas en la comunidad. De manera voluntaria las ONG se responsabilizan de seleccionar a los beneficiarios, proveer entrenamiento gerencial y soporte. La ventaja de utilizar las ONG es que conocen a la comunidad, trabajan con los pobres y han ganado su confianza, alientan los grupos de auto ayuda para identificar problemas y encontrar soluciones, utilizan estrategias de desarrollo integrales para atacar simultáneamente multitud de problemas y utilizan un enfoque de microempresa similar al de PTU.

Tal y como señalan Mcguire y Conroy (2000), el papel de los donantes, instituciones o gobiernos que otorgan créditos blandos a las IMF, es fundamental para que éstas continúen expandiéndose. Los donantes deberían proporcionar fondos a aquellas IMF que sean fuertes, bien administradas, con buenos sistemas de información, controles financieros amoldados a estándares internacionales e independientes de cualquier interferencia política. Adicionalmente, las IMF deben enfocarse en los pobres y adaptar sus condiciones de crédito a las necesidades de sus clientes. Finalmente, las IMF deben demostrar un desempeño financiero sólido, cobrando tasas de interés acordes con el mercado, tener planes para reducir su dependencia de subsidios e incrementar su autosuficiencia operacional y financiera en el largo plazo.

Los autores, Littlefield, Murduch y Hashemi (2003), después de citar una gran cantidad de estudios empíricos, concluyen que el microcrédito reduce la pobreza y sus efectos de muchas maneras. Por ello afirman que es una estrategia efectiva para alcanzar las ocho metas de desarrollo del milenio, las cuales describimos a continuación:

- 1) Erradicar la pobreza extrema y el hambre.
- 2) Alcanzar la educación primaria universal,
- 3) Promover la igualdad de género y el empoderamiento de la mujer.



- 4) Reducir la mortalidad infantil.
- 5) Mejorar la salud materna.
- 6) Combatir el SIDA, la malaria y otras enfermedades.
- 7) Asegurar la sustentabilidad ambiental.
- 8) Desarrollar una sociedad global para el desarrollo.

Podemos entonces concluir afirmando que la evidencia empírica indica que los programas de microcrédito han probado ser una herramienta exitosa en el alivio a la pobreza. Y lo interesante es que el microcrédito es una herramienta que fomenta la participación de los beneficiarios, dándoles empoderamiento para que hagan sus propias elecciones y busquen por ellos mismos soluciones para salir de la pobreza, en lugar de esperar pasivamente por la intervención paternalista del estado.

#### **1.5.6.3 Definición de Microempresa.**

El Ministerio de Comercio Exterior, Industrialización y Pesca, MICIP considera como Microempresa a una unidad económica productiva y puede ser de producción, comercio o servicios, cuyas características básicas corresponden a:

El manejo operacional y administrativo lo realiza generalmente una persona. Sus activos no sobrepasan los \$ 20.000. El número de trabajadores es máximo de 10 personas incluido el propietario.

#### 1.5.6.4 Antecedentes del Microcrédito en el Ecuador.

Históricamente las operaciones de microcrédito se iniciaron en el Ecuador en 1986 a través de un programa impulsado por el gobierno nacional, con el componente principal de crédito para la gente de menores recursos económicos que tuvieran negocios ambulantes y microempresas, que no podían acceder al crédito del sistema financiero formal.

Este componente fue acompañado de capacitación para quien obtenía el crédito.

Los Bancos de Fomento, Previsora y de Loja, operaron un poco más de un millón de dólares en 10 años. Luego otro programa se inició, pero los bancos fueron reticentes a operar esos microcréditos porque:

1. Los montos crediticios eran muy pequeños.
2. Los costos administrativos muy altos.
3. La imagen de los bancos se deterioraba porque entraban señoras con canastos o fundas de compras.
4. Producían malos olores, entre otros.

Esta realidad dio lugar para que los pocos bancos que decidieron trabajar con microcréditos, instalen ventanillas aisladas y alejadas del grueso de clientes.

Ante la actitud de la banca, los programas intentaron canalizar los recursos con ONGs, que posibilitarán llegar a la población objetivo. La medicina fue peor que la enfermedad, puesto que las ONGs fueron creadas ad-hoc por partidarios del gobierno de turno, quienes se levantaron con el santo y la limosna.

Esta realidad entre otras, fue el pretexto que el BID utilizó para reformar las reglas de intermediación del microcrédito, exigiendo la utilización

exclusivamente de la banca y transformándole a la CFN de banco de primer piso a banco de segundo piso.

La imposición del BID duró tres años, es decir hasta el gran atraco de la banca a los recursos de los depositantes y del Estado, en 1998.

La quiebra de una gran cantidad de empresas, la incompetencia de la CFN, la desaparición del garante de última instancia que era el Banco Central, la prohibición de entregar créditos vinculados y la negociación de créditos de los grandes empresarios con la banca extranjera, que ofrece a menores tasas de interés, hizo girar la visión de los banqueros a un segmento desatendido, al sector microempresarial, que hasta el momento no tiene la fuerza para reclamar los abusos de los banqueros.

#### **1.5.6.5 Evolución del microcrédito en el Ecuador.**

Como se menciona anteriormente, la microempresa es una organización económica conformada por una o varias personas (máximo 10), cuya gestión busca adaptarse de una manera dinámica a los cambios del sector productivo en el que se desenvuelve, y que a su vez es una fuente de ingresos para las personas que tienen bajos niveles de recursos y que carecen de un empleo fijo.

Con este enfoque, desde finales de los años ochenta e inicio de los noventa, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) impulsó una serie de proyectos de créditos en el marco del "Programa Global de Crédito a la Microempresa", que en algunos países involucraba una fuerte tendencia hacia la beneficencia y ayuda a los más pobres. Actualmente, esta concepción ha cambiado ya que los programas además de estar canalizados para los sectores de bajos ingresos, como las microempresas, también cubren a otros sectores, como pequeñas y medianas empresas.



#### **1.5.6.6 Programa crediticio del Banco Central de Ecuador.**

El Estado, en su papel de promover y ejecutar programas económicos y sociales, creó en 1986 la Unidad Ejecutora del Programa Nacional de Microempresas (UNEPRM), adscrita al Ministerio de Trabajo y Recursos Humanos. Las funciones de esta unidad eran de capacitación y de crédito para actividades microempresariales públicas, privadas o mixtas. Los recursos provenían de aportes realizados por la Agencia Internacional de Desarrollo (AID), Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF) y el Estado ecuatoriano. Estos recursos fueron canalizados en su gran mayoría por el Banco Nacional de Fomento y por la banca privada hacia la microempresa.

De los \$ 1'034.767 operados por la UNEPRM en los 10 años de gestión crediticia, el 50% le perteneció a su línea de crédito y el otro 50% a las instituciones financieras que trabajaron con ellos y que fueron: el Banco Nacional de Fomento, La Previsora y el Banco de Loja. En el año de 1988 el Estado no transfirió los recursos necesarios para el cumplimiento del convenio con el Banco de La Previsora.

El promedio de los montos entregados a los beneficiarios del crédito fue de \$ 642,00.

La UNEPRM mantuvo sus actividades muy débilmente hasta 1997, cuando desapareció definitivamente. Este desempeño de la UNEPRM se debió fundamentalmente a que en 1988, tras el posicionamiento del Dr. Rodrigo Borja como presidente, se dio paso a la creación de la Corporación Nacional de Apoyo a las Unidades Populares Económicas (CONAUPE), adscrita al Ministerio de Bienestar Social, con los mismos fines de apoyo a la microempresa.

La Corporación Nacional de Apoyo a las Unidades Populares Económicas (CONAUPE) fue una entidad estatal creada mediante la ley No. 44 de agosto de 1989, en la que reconoció la existencia de un sector social "informal" discriminado y desprotegido por las políticas gubernamentales.

Debido a los procesos de negociación para la obtención de recursos entre el Estado y los organismos internacionales, inicio sus operaciones tardíamente a mediados de 1990. Para esto, en 1989 la Junta Monetaria ya había asignado \$. 160.000 para abrir una línea de crédito para el sector microempresarial.

**Cuadro 4**  
**Programa de la UNEPROM**  
**Créditos Otorgados por Institución Financiera**  
**Periodo 1988 – 1997**  
**En miles de dólares<sup>2</sup>**

AÑOS	BANCO DE FOMENTO		BANCO PREVISORA		BANCO DE LOJA		TOTAL	
	Monto Colocado	N' de Operaciones	Monto Colocado	N' de Operaciones	Monto Colocado	N' de Operaciones	Monto Colocado	N' de Operaciones
1988	0	0	0	0		0	0	0
1989	0	0	208,822	532		0	208,822	532
1990	32,1	68	0	0		0	32,1	68
1991	158,904	286	0	0	22,25	52	181,155	338
1992	208,49	386	0	0		0	208,49	386
1993	49,414	67	0	0		0	49,414	67
1994	308,888	193	0	0		0	308,888	193
1995	26,85	15	0	0		0	26,85	15
1996	16,789	13	0	0		0	16,789	13
1997	2,259	2	0	0		0	2,259	
<b>TOTAL</b>	<b>803,694</b>	<b>1030</b>	<b>208,822</b>	<b>532</b>	<b>22,25</b>	<b>52</b>	<b>1034,77</b>	<b>1612</b>

*Fuente y Elaboración: UNEPROM*

<sup>2</sup> La conversión a dólares de los montos crediticios se realizó de conformidad a la información estadística del Banco Central del Ecuador, de acuerdo al tipo de cambio siguiente: Año 1988 el dólar se cotizó a S/. 512; 1989 a S/. 664; 1990 a S/ 898; 1991 a S/. 1310; 1992 a S/. 1846; 1993 a S/. 2046; 1994 a S/. 2270; 1995 a S/. 2925; 1996 a S/. 3635; y, 1997 a S/. 4425.

Los recursos de esta corporación fueron canalizados, hasta 1995, a través del Banco Central del Ecuador (BCE), y a partir de ese año pasaron a gestionarse por la Corporación Financiera Nacional (CFN), como banco de segundo piso. Estos recursos fueron distribuidos por los bancos privados a los microempresarios.

Las negociaciones entre el BCE - CONAUPE con las entidades financieras y fundaciones, respecto del margen o spread que les correspondió por la intermediación y por los servicios, demoraron la utilización de los recursos nacionales hasta mediados del año 1990.

Las expectativas del programa piloto de crédito microempresarial fueron muy buenas de tal manera que hubo interés de la banca y de otras fundaciones.

Participaron 14 bancos que fueron denominados IFIs (institución financiera intermediaria), que ganarían un 5% de spread y el mecanismo a aplicarse fue el de redescuento. Las 34 fundaciones inscritas, fueron bautizadas como Entidades Técnicas Especializadas (ETEs), encargadas de hacer la promoción, capacitación, tramitación y recuperación del crédito, por lo que recibieron un valor fijo por cada uno de los servicios.

El objetivo propuesto por el programa piloto fue alcanzar a atender a 60.000 microempresas, hasta 1992.

El crédito fue limitado en un principio para actividades productivas. Con posterioridad, la actividad comercial tuvo cabida.

El Perfil que debieron tener las microempresas fue el siguiente: seis meses al menos de funcionamiento; el dueño debía *estar* al frente de la actividad; los activos fijos no debían superar los \$ 480; y, un máximo de 8 trabajadores.



El techo de los créditos individuales fue de \$ 240, con posibilidad para que las Cooperativas o empresas con personería jurídica puedan alcanzar un crédito de hasta \$ 2.400. La tasa de interés fue preferencial y por lo tanto inferior a la del mercado. Las garantías exigidas fueron reales, personales y solidarias, contando además con la Corporación de Garantía de la propia CONAUPE.

Los plazos establecidos fueron de hasta 6 meses para capital de trabajo y de hasta 2 años para activos fijos.

El Reglamento de Crédito que rigió el Programa Piloto, tuvo exclusivamente condicionamientos y exigencias para las IFIs, no así para las ETEs, lo que permitió el Ingreso de instituciones sin ninguna experiencia ni capacidad. Estimado está que para el año de 1989 existieron no más de 10 fundaciones con experiencia en operaciones crediticias, las demás fueron creadas ad-hoc para el programa.

Según el informe del Coordinador de la CONAUPE, el 44.4% de las solicitudes de crédito presentadas por las ETEs fueron rechazadas por las IFIs. Veamos el siguiente cuadro por regionales.

**Cuadro 5**  
**Programa CONAUPE.**  
**Numero de Solicitudes Atendidas por Region<sup>3</sup>**

REGIONAL	SOLICITUDES PRESENTADAS	SOLICITUDES APROBADAS	% SOLICITUDES APROBADAS
I	4263	2312	54,23%
II	3542	2880	81,31%
III	1871	1153	61,62%
TOTAL	9676	6345	65,57%

*Fuente y Elaboración: Coordinador de la CONAUPE (01 Mayo al 31 de Agosto de 1992)*

<sup>3</sup> Regional I: Pichincha, Tungurahua, Imbabura, Chimborazo, Cotopaxi y Bolívar;  
Regional II: Guayas, Manabí El Oro;  
Regional III: Cañar, Azuay y Loja

Los problemas presentados en la calificación y entrega de créditos, fueron insignificantes frente a los problemas posteriores. Al transcurrir el tiempo y cumplirse los plazos de los créditos, la morosidad apareció con mucha fuerza. Los reclamos estuvieron al orden del día y la falta de razones para explicar los hechos, determinaron que la banca asumiera posiciones radicales, separándose del programa y cerrando sus ventanillas. Las ETEs de última hora, compuestas por amigos del gobierno, empezaron a desaparecer. Los supuestos deudores no existían, ni sus domicilios. La CONAUPE en su afán de reducir el desastre del programa, inició la cooperación con los bancos para recaudar lo que era posible.

A finales de 1991 el programa fue prácticamente suspendido por problemas deficitarios de la caja fiscal. Es decir, que el programa tuvo una duración de un año seis meses. Durante 1992 fueron concedidos poquísimos créditos, especialmente por el Banco del Austro, que entregó créditos con sus propios recursos

En el campo cuantitativo los resultados de la primera experiencia crediticia estatal para la microempresa fueron los siguientes:

- 6.477 créditos concedidos en el período señalado, lo que constituyó el 10% de lo propuesto. (Se había presupuestado colocar 60.000 créditos).
- \$ 205.520 fueron entregados en crédito;
- \$ 7.200 fueron utilizados en el programa piloto, lo que significó el 45% de lo asignado por la Junta Monetaria.

**Cuadro 6**  
**Programa CONAUPE**  
**Resumen de resultados**  
**Cortado a diciembre de 1992 (En miles de dólares)<sup>4</sup>**

REGIONAL	N' DE CREDITOS	MONTOS COLOCADOS	MORA EFECTIVA
I	2301	1391657	26,97%
II	2880	889490	72,87%
III	1236	698266	37,65%
TOTAL	6417	2979413	46,49%

*Fuente y Elaboración: Coordinador de la Conaue*

- Según estimaciones del Coordinador, la banca habría perdido en el programa piloto \$ 42.480,00.
- Mientras la Regional 1 operó el 47% del monto de los créditos, su morosidad fue la tercera parte de la que presenta la Regional 2.
- 5 ETEs permanecieron hasta el final del programa.
- En la regional 1 fue concedido el 47% de los créditos; en la 2, el 30%; y, en la 3, el 23%.
- Guayas, El Oro y Manabí aportan con la mayor morosidad.

Según lo establecido en el Reglamento de Crédito, las ETEs realizaron el trabajo de campo, mientras las IFIs entregaron los créditos y recaudaron. La razón fundamental para que las ETEs no administraran un solo centavo, fue que éstas no tenían (ni tienen) una cuenta en el Banco Central para redescantarles. En el caso de los bancos, sí tienen una cuenta, en la que depositan el encaje bancario y por lo tanto el Banco Central supuestamente

<sup>4</sup> *Regional I: Pichincha, Tungurahua, Imbabura, Chimborazo, Cotopaxi y Bolívar;  
Regional II: Guayas, Manabí El Oro;  
Regional III: Cañar, Azuay y Loja*



podía descontar los valores entregados a aquellos, una vez cumplido el plazo del crédito, por lo cual teóricamente nunca habría morosidad.

Por lo tanto las ETEs e IFIs suscribieron convenios para proceder a las operaciones crediticias, razón por la que pudieron trabajar con varias instituciones, cada una de ellas.

El Banco La Previsora operó el 58,7% del número de créditos y entregó el 45,9% del monto total. Este movimiento lo realizó en su mayor parte en Guayas, El Oro y Manabí, por lo que absorbió una fuerte pérdida. El resto de la banca privada tuvo una simbólica participación, si consideramos que la entidad que le siguió a La Previsora, apenas llegó al 6,7% del número de créditos.

El Banco Nacional de Fomento tuvo una ínfima participación, con apenas el 0,4% del número de créditos y el 1,0% del monto entregado.

**Cuadro 7**  
**Operaciones desarrolladas por Instituciones Financieras**  
**Y Montos entregados.**

IFIs	Número créditos	Montos	Participación Montos
Previsora	3727	1280882	46,02%
Austro	421	298035	10,71%
Pichincha	427	198578	7,14%
Loja	429	188867	6,79%
Consolidado	418	186783	6,71%
Guayaquil	222	179741	6,46%
Amazonas	222	133417	4,79%
Tungurahua	103	96137	3,45%
Préstamos	90	63678	2,29%
Progreso	103	51653	1,86%
Los Andes	97	41210	1,48%
Azuay	53	33640	1,21%
B.N.F.	31	29106	1,05%
Continental	3	1354	0,05%
<b>TOTAL NACIONAL</b>	<b>6345</b>	<b>2783081</b>	<b>100,00%</b>

*La conversión del dólar estuvo a S/.1846*

*Fuente y Elaboración: CONAUPE de 05.08.92.*

En las tres ciudades más importantes de Ecuador, se concentró el crédito, habiéndose concedido el 54,6% del monto total.

Loja captó mayor número de créditos que la ciudad de Cuenca. En el caso de Riobamba y Ambato tenemos un resultado semejante, Riobamba recibió más crédito que Ambato, pero en cambio fue desastroso el trabajo desarrollado en la primera; al contrario de lo que aconteció en Loja, donde el control fue mucho mejor que en Cuenca.

Tras esta experiencia, el gobierno inicia un nuevo programa de crédito en el marco del “**Programa Global de Crédito a la Microempresa**”, cofinanciado por el BID, por un monto de \$. 19.5 millones. Los recursos se canalizaron a través del BCE hacia la banca Privada, y mediante esta a los microempresarios.

Suscribieron los convenios 20 IFIs (13 bancos, 5 financieras y 2 mutualistas) y 15 ETEs.

- Los montos de crédito individual no podían superar los \$ 6.000 (doce millones de sucres a esa época);
- La microempresa no debía contar con más de 10 trabajadores;
- Los activos de la microempresa no debían superar los \$ 20.000 (cuarenta millones de sucres a esa época);
- El empresario de la microempresa debió tener un lugar identificable de trabajo;
- El empresario debió tener un grado de eficiencia empresarial razonable;
- Los créditos no podían ser destinados a financiar la compra de bienes muebles, pago de deudas, compra de acciones, bonos y otros valores mobiliarios, compra de bienes de uso personal;

- El plazo máximo de los créditos fue de 3 años, incluyendo 6 meses de gracia, para capital de trabajo, y de 1 año para materia prima;
- La tasa de interés fue la que fijó la Junta Monetaria, (a esa fecha fue la tasa promedio de captación entre las tasas nominales aplicadas a las cuentas de ahorro y pólizas de acumulación a 90 días):
- El margen de intermediación fue de 15 puntos, repartibles entre las IFIs y ETEs, 8 y 7 respectivamente;
- El mecanismo de redescuento siguió en vigencia;
- Estableció requisitos de capacidad e idoneidad a las IFIs, como las siguientes: estar sujetas a la vigilancia de la Superintendencia de Bancos; una cartera vencida no superior al 10% de más de 180 días; contar con estados financieros aceptables al BCE; disponer de un sistema de información; haber suscrito los convenios subsidiario y tripartito con las instituciones que participarían en el programa.
- Las ETEs también debieron cumplir ciertos requerimientos como: capacidad financiera, técnica y administrativa; tener un nivel mínimo de activos de \$ 15.000 (treinta millones de sucres a esa época); comprometerse a entregar información y finalmente obtener el certificado de elegibilidad de la CONAUPE.

La inestabilidad económica del país produjo en la banca privada, serias dudas y muchos temores respecto a la viabilidad y seguridad del programa. La mayoría suspendieron las operaciones crediticias y mantuvieron un compás de espera. Aún bajo la propuesta de que las ETEs serían las deudoras de los créditos, la banca mantuvo su posición. El programa estuvo a merced de lo que decidió la banca.



Con excepción del Banco La Previsora, que trabajó con su propia Fundación, y el Banco del Austro que intervino para recuperar sus recursos que había desembolsado en el programa piloto, el resto de instituciones del sistema financiero lo hicieron con la participación de las ETEs.

**Cuadro 8**  
**Reporte de operaciones de Microcredito**  
**Por Instituciones Financieras**  
**Periodo 1993 – 1994**

IFIs	No de Creditos	Monto Total	Provincias Atendidas	Participacion
Fomento (1)	2.721,00	9.473.992	Azuay, Loja, Napo, Bolívar, Carchi, Chimborazo, Guayas, Esmeraldas, Tungurahua, El Oro, Pichincha, Pastaza, Imbabura, Los Ríos, Manabí.	75,80%
Previsora (UIO)	466	1.882.823	Pichincha	15,06%
Inmoec (GYE)	308	294.104	Guayas	2,35%
Austro	134,00 €	283.103	Azuay, Cañar, Morona Santiago	2,27%
Finagro	138	227.187	Los Ríos	1,82%
Crédito (GYE)	58	99.693	Guayas	0,80%
Occidente (GYE)	36	86.784	Guayas	0,69%
Fidasa	17	60.132	Azuay	0,48%
Progreso (UIO)	380	90388	Pichincha	0,72%
Tungurahua	64	196,37	Tungurahua	0,00%
Intermil (GYE)	113	185,13	Guayas	0,00%
Tungurahua (GYE)	36	82,77	Guayas	0,00%
<b>TOTAL</b>	<b>4471</b>	<b>12498670</b>	<b>18 PROVINCIAS</b>	<b>100,00%</b>

\*Conversión del dólar a S/.2.270 que corresponde al año de 1994

Fuente: BCE y CONAUPE

Elaboración: Los Autores.

En montos crediticios, el que en mayor proporción utilizó los recursos fue el Banco Nacional de Fomento con el 75.8%. La Previsora con sus tres fundaciones le siguió muy por detrás. En lo que tiene que ver con la cobertura geográfica del crédito, el Banco Nacional de Fomento cubrió 15 de las 18 provincias. Donde más colocaron créditos fue en Pichincha; le siguieron Loja y Guayas. Entre las que menos recibieron créditos están las provincias amazónicas y Chimborazo.

El programa entregó montos por un valor de \$. 12'874.000, el total de créditos otorgados fue de 4.471, y el límite máximo de los créditos individuales era de \$ 6.000. El 13 de Septiembre de 1993 se suspendió el programa para realizar una evaluación de cumplimiento de los objetivos trazados.

La efectividad de la canalización de los recursos a los microempresarios a través de la banca privada tuvo serios cuestionamientos, debido a las señales de fragilidad de los bancos y utilización de estos recursos para solventar problemas de liquidez.

Esta situación provocó la salida de la banca privada del programa y que el Banco Nacional de Fomento asumiera este rol de una forma muy dinámica. Aunque el Banco Nacional de Fomento tuvo una participación mínima en el "Programa Piloto", debido a sus continuas pugnas con los sectores agrícolas y una muy alta cartera de morosidad, que de ninguna manera garantizaba la recuperación de los créditos que entregaba, ya para ese entonces el Banco Nacional de fomento contaba con la mayor red bancaria del país, y su especialidad es trabajar con los sectores agropecuarios de las zonas rurales y su objetivo fortalecer la actividad del campo, lo convirtió en la mejor opción para los funcionarios del Banco Central la CONAUPE

El ingreso del Banco Nacional de Fomento cambió radicalmente la historia del Programa Global, pues los desembolsos empezaron a producirse con mucha rapidez. Al parecer, los clientes del Banco que estaban en espera desde hace varios meses, fueron atendidos con la nueva línea de crédito. No de otra manera se puede explicar, que en el lapso de cuatro meses haya podido entregar 3.773 créditos y un monto de 23.000 millones de sucres (\$ 11.500.000 al tipo de cambio de esa época), que en porcentajes significó el 84,19% y el 90,44% de todo lo operado y concedido en el programa hasta esa fecha.

La agilidad en la concesión de créditos fue increíble, el Banco Nacional de Fomento utilizó los dos mecanismos para los desembolsos: operó con sus propios recursos para luego solicitar los reembolsos; y, pidió anticipos para posteriormente justificar.

Como el Banco Nacional de Fomento fue el que prácticamente se apropió del programa, los resultados que veremos a continuación obedecieron al sesgo que dio este:

**Cuadro 9**  
**Operaciones Crediticias por Actividad Economica.**

ACTIVIDAD ECONOMICA	N' DE CREDITOS	%	MONTOS COLOCADOS	%
AGRICULTURA	2124	47,51%	5363186	42,37%
MANUFACTURA	565	12,64%	5118937	40,44%
COMERCIO	1452	32,48%	1087581	8,59%
OTROS	330	7,38%	1087400	8,59%
TOTAL	4471	100,00%	12657104	100,00%

Fuente: CONAUPE  
Elaboración: Autor



**Agricultura.-** La Agricultura absorbió el 47,5% del número total de créditos entregados, así como el 41,6% del monto concedido. Fue la actividad, supuestamente, mejor atendida.

La actividad agrícola no estuvo excluida del programa global, pero a no dudarlo el programa estuvo dirigido a las actividades que están asentadas en las zonas urbanas principalmente.

El Contrato de préstamo estableció que: "El programa tiene por objeto principal ampliar el acceso y la cobertura de crédito requerida por los microempresarios de Ecuador para mejorar las condiciones de empleo, ingresos y productividad".

"Los beneficiarios serán microempresas cuyas pequeñas unidades de producción informal se dedican a la producción o comercialización de bienes o a la prestación de servicios, con un mínimo de regularidad y a una escala de operación reducida. El programa será ejecutado en el ámbito nacional e incluirá a los sectores rurales y urbanos".

La proliferación de la microempresa es un fenómeno urbano, ubicada principalmente en los polos de desarrollo, como Quito, Guayaquil y Cuenca. De ninguna manera esto significa una negativa a entregar créditos a la zona rural, pero el impacto y los objetivos del programa casi desaparecieron, puesto que la zona rural:

- Tiene baja densidad poblacional y por lo tanto menos clientes.
- Las distancias para buenos mercados y más clientes, son mayores.

- Hay incrementos de costos o reducción de utilidades.
- Los niveles de acumulación de capital son menores.
- Las destrezas de la mano de obra utilizada son mínimas.
- El grado de instrucción formal es inferior; y
- La creación de puestos de trabajo, en el mejor de los casos es temporal.

**Comercio.-** El Comercio es la actividad preferida de la gente y de los programas de crédito para la Microempresa. No es extraño por tanto que en esta área encontremos concentrado el 39,7% del monto crediticio y el 32,5% de operaciones, pero, sí para la actividad del Banco Nacional de Fomento que ha estado dedicado preferentemente a las operaciones crediticias destinadas al sector de la producción agrícola.

Entre las principales ventajas de realizar las actividades comerciales tenemos:

- El giro del capital es rápido.
- La capacidad de pago a la fecha esta asegurada.
- Permite el cambio de producto de acuerdo a la época.
- Las ganancias son mayores; y,
- Hay un menor esfuerzo físico que en la actividad productiva.

Desde la posición individual es ventajosa esta actividad, no así desde el punto de vista de país, pues;

- No crea valor agregado nacional;
- Reduce fuentes de trabajo productivo;
- Genera una actitud especulativa;
- Promueve la conversión de productores a comerciantes; y,
- Permite la salida de divisas.

Las principales provincias atendidas en este sector fueron: Manabí, Loja y Esmeraldas, lo que es bastante extraño, especialmente por las tres últimas.

El promedio de montos crediticios fue más alto. Ascendió a \$ 279.00 es decir, casi ochenta dólares más que para la actividad productiva.

**La industria manufacturera.-** La Industria Manufacturera absorbió el 9,9% del monto crediticio y el 12.6% del número de créditos. Entre las tres principales actividades financiadas, ésta fue la menos atendida. El fenómeno se repite en todos los programas de microempresas, debido a algunas realidades como las siguientes:

- La circulación del capital en giro es lenta;
- Las ganancias son reducidas debido a que están a expensas del intermediario;
- Dentro de la baja tasa de morosidad que arroja la actividad financiera con el sector microempresarial, la manufactura tiene el mayor índice;
- Es permanente y estable, sin posibilidad de cambio, como lo hace la comercial.



Las provincias que mayores recursos recibieron en este campo, fueron las de Azuay, Pichincha, Manabí y Tungurahua.

El promedio del monto crediticio estuvo en el orden de los \$ 181.00

**Distribución del crédito.-** La distribución del crédito, de acuerdo a la división política del país, fue positiva ya que llegó a casi todas las provincias del Ecuador

En términos generales y globales, mayoritariamente el crédito fue distribuido a provincias marginales, geográfica y políticamente, como Morona Santiago, Loja, Esmeraldas y Manabí.

Los créditos fueron concedidos mayoritariamente a 1 año plazo, y alcanzó al 65,83% del número de operaciones, y al 63,63% del monto concedido.

En segundo lugar estuvo el crédito concedido a 3 años, dentro de los cuales necesariamente debieron estar los 6 meses de período de gracia. Este tipo de crédito significó el 15.78% del número de operaciones y el 15.54% del monto.

Si tenemos en cuenta que cerca de la mitad de créditos fueron destinados al sector agrícola, diríamos que el crédito BID 851, financió los cultivos de ciclo corto.

Tras la salida del Banco Nacional de Fomento del programa, en diciembre de 1993, continuaron las operaciones en manos de la CFN hasta febrero de 1995, fecha de finalización del programa. El saldo total del programa fue de \$. 16'121.387 entregados en créditos.

### **1.5.6.7 Programas crediticios de la Corporación Financiera Nacional.**

La CFN, es una institución estatal, y su propósito teórico es contribuir al desarrollo socioeconómico del país, generando inversión, divisas y fuentes de trabajo, mediante líneas de financiamiento para la industria manufacturera, agroindustria, pesca, turismo, pequeña industria, artesanía, microempresa, exportación de productos no tradicionales, además de participar accionariamente en el capital de varias empresas estratégicas.

En 1992 la CFN se transformó en banca de segundo piso, (por presión de los organismos internacionales como el BID y la CAF), su función era la de captar recursos, mediante préstamos del exterior, y canalizarlos a través del sistema financiero nacional a las diferentes actividades productivas del país es decir, a CFN tiene un papel de suministradora de recursos de manera indirecta, pues no realiza la concesión de créditos directos al sector productivo, sino a través del descuento de las operaciones.

El beneficio que supuestamente iba a generar este cambio era la desaparición de la morosidad. Se nos convenció que si la banca privada era la deudora, nunca habría morosidad. De esta manera la CFN pretendió evitar el desastre del Banco de Fomento, cuya morosidad le ha hecho tambalear varias veces.

Con estas características, la CFN empezó a tomar para sí las actividades crediticias que desarrolló el BCE. La Ley de Régimen Monetario y Banco del Estado, aprobada en mayo de 1992, estableció el plazo de un año para transferir paulatinamente dichas funciones, situación que fue cumplida en 1996, debido al burocratismo del BID y la CFN.

La CFN desarrollo varios programas de crédito, pero los que tenían un enfoque de microfinanzas se encontraban los siguientes:

## **Fondo de operación general (FOGEN)**

Desde 1964 el FOGEN empieza sus operaciones de crédito, este era uno de los fondos tradicionales de la CFN. En 1993 este fondo pasa a conocerse como "Multisectorial", y cubría líneas de crédito, tanto para la gran industria como para la pequeña, además cubría líneas de crédito para sector artesanal.

La tasa de interés aplicada era la de mercado y el plazo podía ser de hasta 15 años para activos fijos y 3 años para capital de trabajo.

## **Fondo para la pequeña industria y artesanía (FOPINAR)**

El FOPINAR se creó para el desarrollo de la pequeña industria, artesanía y microempresa; fue uno de los más importantes dentro de la CFN y el más adecuado al concepto de las microfinanzas.

El cuadro 10, nos muestra los fondos crediticios y los números de operaciones colocadas por el programa FOPINAR, el mismo que tuvo un auge en los años 1994, el año 1997 y 1998, mientras que los años 2000-2001, esta línea crediticia no operó debido a la discontinuidad en el programa, volviéndose a retomar sin mucho impulso en el año 2002, mientras que en el 2003 aumentó su colocación de crédito, registrando para este año 19.853 miles de dólares de crédito colocados.



## Cuadro 10

### PROGRAMA FOPINAR. MONTOS CREDITICIOS Y NÚMERO DE OPERACIONES En miles de dolares. Periodo 1988-2003.

AÑOS	Montos Colocados	%	No de Creditos	%
1986	7.132	15.7	1.072	63.8
1989	5.287	16.1	957	57.4
1990	5.983	12.6	921	77.8
1991	9.704	24.7	1.315	59.0
1992	11.296	24.3	1.488	73.8
1993	11.776	9.5	1.278	61.9
1994	25.982	14.4	3.092	42.4
1995	15.690	10.6	2.226	55.5
1996	12.654	3.9	1.570	28.6
1997	20.790	7.6	1.435	19.2
1998	32.802	5.0	1.027	9.2
1999	1.200	0.7	811	4.5
2000	0	0.0	0	0
2001	0	0	0	0
2002	6.774	28.0	n.d	n.d.
2003	19.853	36.0	n.d	n.d

*La dolarización de los montos crediticios se realizó de conformidad a la información estadística del Banco Central del Ecuador, a la conversión igual al cuadro 1.*

*Fuente y Elaboración: Boletín Estadístico No. 9, 10, 11CFN.*

### **CREDIMICRO (Sector Informal – FOPEM).**

Este fondo se conocía anteriormente como Fondo de Crédito a la Pequeña Empresas (FOPEM), luego pasa a llamarse CREDIMICRO. Los recursos para los créditos fueron financiados por el Fondo de Solidaridad, vía venta de empresas estatales, y estaba dirigido a financiar actividades productivas, comerciales, servicios y vivienda.

El monto máximo para la microempresa fue de \$ 15.000 y el plazo de amortización se daba de acuerdo a la negociación entre las partes, pero fluctuaba entre 5 años para crédito microempresarial y 10 años para vivienda.

### Cuadro 11

**Programas FOPEM-CREDIMICRO.  
Monto Crediticio y Número de Operaciones  
Periodo 1988-2003  
En miles de dólares**

Años	Montos Colocados	%	No. de créditos	%
1988	58	0.1	n.d.	n.d.
1989	176	0.5	n.d.	n.d.
1990	337	0.7	n.d.	n.d.
1991	290	0.8	344	15.4
1992	198	0.3	119	5.9
1993	635	0.5	296	13.9
1994	6.186	3.4	2.421	33.2
1995	2.233	1.5	1.058	26.4
1996	5.502	1.7	2.565	46.8
1997	8.361	2.6	5.340	71.3
1998	10.000	2.0	7.000	72.5
1999	5.800	3.0	7300	49.5
2000	432	0.8	311	70.8
2001	1661	4.0	900	87.2
2002	8.952	37.0	n.d.	n.d.
2003	13.253	25.0	n.d.	n.d.

*n.d.: no hay dato*

*Fuente: Memorias y página WEB de la CFN. Elaboración: Autor*

Como se puede observar, a inicios de 1997 y finales de 1998 los montos de crédito crecen repentinamente, este incremento tiene alguna relación con los problemas de liquidez que atravesaban los bancos privados (bancos de primer piso) en ese momento. En este sentido, no queda muy claro si estos recursos fueron finalmente canalizados hacia actividades productivas, comerciales, servicios y vivienda, o se desvanecieron en los problemas de la banca privada.

En montos crediticios colocados, los programas de microempresas no tuvieron mayor relevancia, comparado con los otros programas crediticios. Su apogeo llegó en el año de 1994 en el que alcanzó el 3.4% de todo lo entregado por los programas de la CFN. En cambio, en el número de beneficiarios, los programas de microempresas son los mayoritarios. La gran paradoja la tenemos en 1998; con un mínimo monto que apenas llegó al 2.0%, cubrió el máximo de operaciones crediticias de la CFN, que llegó al 72.5%.

La tendencia de los programas crediticios, al igual que el resto de gestiones gubernamentales, es a concentrar exageradamente la labor en las dos principales ciudades del país. Entre Pichincha y Guayas concentraron el 67% de montos crediticios en 1999. En el año 2000 la costa "recibió" el 2.3 del monto crediticio operado y fue canalizado exclusivamente a Guayas.

### **Banco Interamericano de Desarrollo BID-851**

La CFN se hace cargo de este programa en el año 1996 del programa PROGRAMA DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO BID-851, que a diferencia del CREDIMICRO, éste no financiaba la adquisición de vivienda. El monto del crédito no supera los \$ 10.000, y el plazo era de libre negociación. Adicionalmente, este programa contaba con requisitos ambientales, lo que provocó una limitación en el acceso a los recursos. En 1999 los bancos privados utilizaron activamente esta línea de crédito posiblemente debido a los problemas de liquidez que estaba atravesando el sistema financiero.



## Cuadro 12

### PROGRAMAS CFN – BID 851 Monto Crediticio y numero de Operaciones (En miles de dólares) Periodo 1991-1999

AÑO	Montos colocados	No Creditos
1.991	290	344
1.992	298	119
1.993	635	296
1.994	6,186,343	2.421
1.995	2,233,846	1.058
1.996	5,502,063	2.565
1.997	8,361,581	5.340
1.998	10,000,000	7.000
1.999	5,800,000	7.300
TOTAL	39,644,977	26,443

*Fuente: Memorias y página Web de la CFN. Elaboración: Autores*

En el cuadro anterior se detalla la evolución del crédito entregado por la CFN para programas relacionados con microcrédito. El monto total canalizado en la década de los noventa fue de \$. 39,644,977 en aproximadamente 26,443 operaciones de crédito, cantidad relativamente significativa, tomando en consideración el racionamiento de crédito que generalmente sufren las microempresas, y cuyos resultados podrían haber sido mucho más ventajosos, en términos de crecimiento económico y reducción de la pobreza, si la canalización, seguimiento y recuperación de los recursos se hubieran gestionado de mejor manera.

#### **1.5.6.8 Programas crediticios del Banco Nacional Fomento.**

El Banco Nacional de Fomento fue creado como entidad de desarrollo y su campo de acción estuvo dirigido a todos los sectores productivos, con un mayor énfasis al sector agropecuario. De igual forma, contaba con una línea de crédito para la pequeña industria y artesanía, es decir para el sector microempresarial. Durante la década de los noventa el Banco Nacional de Fomento otorgó \$. 126 440 617 en créditos para el fomento y desarrollos de microempresas, en alrededor de 33.888 operaciones de crédito. Durante la primera mitad de la década los montos fueron sumamente significativos con relación a la segunda mitad, esta restricción del crédito se debió posiblemente a los problemas de recuperación de los créditos ante las ineficiencias en los procesos de calificación de riesgo de crédito.

#### **1.5.6.9 Otros Programas de Gobierno.**

Desde el año 2000 hasta el 2002, se han venido desarrollando programas relacionados con microcréditos y dirigidos a organizaciones indígenas, negras, afroamericanas, campesinas, agricultores y microempresarios en general. Estos programas han estado orientados de alguna manera a contribuir al alivio de la pobreza, incrementar los niveles de capacitación, asesoramiento y asistencia técnica, y dotar de todo el instrumental necesario para propender el desarrollo social y económico de los sectores hacia donde se ha canalizado los recursos. Estos programas han sido impulsados por el Ministerio de Bienestar Social, Ministerio de Agricultura y ganadería, Ministerio de Trabajo y Recursos Humanos, y algunas entidades autónomas, con un alcance nacional (Comisión Interministerial de Empleo, 2002).

## **Programas del Ministerio de Bienestar Social.**

Tras la dolarización, el Ministerios de Bienestar Social ha estado desarrollando los siguientes programas de microcrédito:

- 1) Pese a ser un programa constituido en 1997 y puesto en marcha a finales de 1999, el Desarrollo Integral Rural (DRI Cotacachi) es un programa que se ha desarrollado en su mayor parte durante los primeros años de la dolarización. Es un programa cofinanciado por la Agencia Española de Cooperación Internacional en un 75% y con recursos nacionales en un 25%. El programa DRI Cotacachi contaba con un presupuesto aproximado de \$. 250.000 por año.
  
- 2) El Proyecto de Desarrollo Rural Integral (PRODEIN), constituido en el año 2000 pero dio inició sus actividades en el año 2001. Durante este año tenía un presupuesto de crédito de \$. 323.700 y de \$. 780.300 en el año 2002. Los recursos para este proyecto provenían del 10% del Fondo de Estabilización Petrolera y un aporte de \$. 200.000 de la Agencia Española de Cooperación Internacional, entregados para el presupuesto 2002.
  
- 3) El Fondo de Desarrollo Local (FONLOCAL), inició sus actividades en diciembre del año 2000. Este programa que ha manejado un presupuesto de \$. 1'716.105 durante el año 2001 y \$. 270.000 en el año 2002. Este programa cuenta con recursos provenientes del presupuesto general del Estado.



- 4) El Crédito Productivo Solidario (CPS), inició sus actividades en junio del 2001; teniendo un presupuesto para ese año de \$. 1´404.000 y de \$. 2´577.466 en el año 2002. Los recursos para este programa provenían del presupuesto general del Estado.
- 5) El Proyecto de Desarrollo Local Sostenible (PROLOCAL), se constituyó formalmente en abril del 2002 y su fuente de financiamiento provenía del Banco Mundial (BM), con \$. 2´400.000, la Comisión Europea, con \$. 100.000, y el Ministerio de Bienestar Social, con recursos del Fondo de Solidaridad, con \$. 200.000

**Cuadro 13**

**Programa del Ministerio de Bienestar Social  
En miles de dolares**

PROGRAMAS	BENEFICIARIOS	PRESUPUESTO 2001	PRESUPUESTO 2002
Dri Cotacachi	Comunidades campesinas de Cotacachi, Antonio ante, Urcuqui, Pimampiro, Ibarra y Otavalo	236.392	220.000
Prodein	Microempresas de Loja, Esmeraldas, Carchi, El Oro, Galápagos	323.700	780.300
Fonlocal	Negocios pequeños y medianos en el área urbana y rural	1.716.105	270.000
Crédito Productivo Solidario CPS	Población bajo la línea de pobreza y beneficiarios del bono de la pobreza	1.404.000	2.577.466
Prolocal	Hogares pobres. Microregionales de Carchi, Azuay, Loja, Manabí, Los Ríos y Cotopaxi	2700000	n/d

Fuente: Jácome, Hugo y Cordovéz, Jorge. "Microfinanzas en la economía ecuatoriana: una alternativa para el desarrollo".

## Programa del Ministerio de Agricultura y Ganadería.

Los programas que registra en Ministerio de Agricultura y Ganadería son:

- 1) El Programa de Modernización de los Servicios Agropecuarios (PROMSA), el mismo que se maneja a través de unidades financieras locales. Inició sus actividades en el año 1998, pero es un programa que se ha mantenido durante estos últimos años. El presupuesto anual del año 2001 fue de \$ 2'400.000 y \$. 731.000 en el 2002, con recursos provenientes del Banco Interamericano de Reconstrucción y Fomento (BIRF-4075-EC), y el gobierno nacional.
- 2) El Instituto Nacional de Capacitación Campesina (INCCA), es un proyecto que inició en el año 2002, con un presupuesto de \$. 4.000 financiado por el Banco Mundial (BM). Este proyecto se creó con objetivo de fomentar la creación de cajas de ahorro.

**Cuadro 14**  
**Programa del Ministerio de Agricultura y Ganadería**  
**En miles de dólares**

PROGRAMAS	BENEFICIARIOS	PRESUPUESTO 2001	PRESUPUESTO 2002
Promsa	Organizaciones de pequeños y medianos agricultores	2.400.000	731.000
Incca	Campesinos, indígenas, afroecuatorianos y agricultores organizados	n/d	4.000

## Programa del Ministerio de Trabajo.

Este Ministerio ha impulsado el programa Consejo Nacional de Discapacidades (CONADIS), que consiste en dar apoyo técnico y financiero a los microempresarios que tengan algún tipo de discapacidad. Este programa inició sus actividades en el año 2000; y para el año 2001 contaba con un presupuesto de \$. 188.329, y de \$. 100.288 en el año 2002. Las fuentes de financiamiento de esta iniciativa han sido la Agencia Española de Cooperación Internacional, con un 30%, y los recursos asignados al CONADIS por el gobierno central.

**Cuadro 15**

**Programa del Ministerio de Trabajo.  
En miles de dólares.**

PROGRAMAS	BENEFICIARIOS	PRESUPUESTO 2001	PRESUPUESTO 2002
Conadis	Microempresarios con discapacidades	188.329	100.288

## Programa de Entidades Autónomas.

Hay algunos programas iniciados por entidades autónomas que han iniciado sus actividades antes del año 2000, pero que mantienen los programas tras la dolarización del país. Estas entidades son:

- 1) El Proyecto de Desarrollo de los Pueblos Indígenas y Negros del Ecuador (PRODEPINE), que inició sus actividades en el año 1998, pero mantiene sus actividades. En el año 2001, el presupuesto era de \$. 153.494 y su financiamiento provenía en su totalidad del Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA)



- 2) El Instituto Nacional del Niño y la Familia (INNFA), que inició sus actividades en año 1998 y ha mantenido sus actividades tras la dolarización. En el año 2001 contaba con un presupuesto de crédito de \$. 93.000 y en el año 2002 de \$ 10.400. Las fuentes de financiamiento son la OIT, y el INFA.

**Cuadro 16**  
**Programa de Entidades Autónomas.**  
**En miles de dólares**

PROGRAMAS	BENEFICIARIOS	PRESUPUESTO 2001	PRESUPUESTO 2002
Prodepine	Población negra e indígena del Ecuador	153.494	n/d
Innfa	Barrios urbanos marginales del sur de Quito, familias ladrilleras	93.000	10.400

### 1.5.7 Definición de pobreza.

La pobreza es un fenómeno complejo y multidimensional, razón por la cual existen múltiples definiciones y maneras de medirla. Tradicionalmente se ha definido la pobreza como privación material, medida mediante el ingreso o el consumo del individuo o la familia. En este caso se habla de pobreza extrema o pobreza absoluta como la falta de ingreso necesario para satisfacer las necesidades de alimentación básicas. Estas últimas se suelen expresar en términos de requerimientos calóricos mínimos. Adicionalmente existe la definición de pobreza general o relativa, que es la falta de ingreso necesario para satisfacer tanto las necesidades alimentarias básicas como las necesidades no alimentarias básicas, tales como vestido, energía y vivienda (UNDP 2000).

Lo que requieren los seres humanos para satisfacer sus necesidades básicas varía en el tiempo y entre las sociedades. Por ello cada país elabora sus propias líneas de pobreza de acuerdo con su nivel de desarrollo, normas sociales y valores. En Ecuador, el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), las establece calculando el costo de una canasta básica de bienes alimenticios, compuesta por productos típicos de la dieta del ecuatoriano, que permita un consumo de 2.236 calorías por persona. Este costo define la línea de pobreza extrema.

#### **1.5.7.1. Medición de Pobreza.**

##### **COEFICIENTE DE ENGEL**

Al determinar la relación entre el consumo de alimentos y el consumo total, se obtiene el Coeficiente De Engel.

##### **LÍNEA DE EXTREMA POBREZA Y POBREZA A NIVEL NACIONAL**

Las Líneas de Extrema Pobreza o Indigencia y de Pobreza sirven para el diseño de políticas, en la medida en que se establecen de acuerdo a la realidad de cada país.

La Línea De Extrema Pobreza ó Indigencia se expresa a través del valor monetario de una canasta básica de bienes alimenticios, que refleja el costo necesario para satisfacer los requerimientos nutricionales mínimos. Aquellos hogares cuyo consumo no alcanza para cubrir ni siquiera los requerimientos nutricionales mínimos son considerados "indigentes". La valoración de una "canasta" de 2.236 kilocalorías por persona y por día, representa la Línea de Extrema Pobreza o Indigencia.

Al dividir la Línea de Extrema Pobreza para el Coeficiente de Engel, se obtiene la LÍNEA DE POBREZA, que constituye el valor monetario de una canasta básica de bienes y servicios para una persona para un período

determinado. Aquellos hogares cuyo consumo por persona es inferior a esa línea son considerados "pobres".

A partir de 1995 tanto la Pobreza como la Extrema Pobreza han experimentado un constante crecimiento en los hogares urbanos del Ecuador; sin embargo, la Extrema Pobreza o Indigencia a pesar que entre 1995 y 2004 ha logrado clara expansión cercana al 9%, se ha constituido en un problema estructural que debe abordarse con políticas de estado.

Por su parte, la Pobreza en la actualidad afecta a 4 de cada 10 personas y sus niveles son similares a los alcanzados por el país antes de aplicar el esquema monetario de la dolarización.

En años inmediatos, con fines de comparación internacional, el Banco Mundial calcula líneas de pobreza internacionales de \$ 1 y \$ 2 en términos de la Paridad de Poder de Compra (PPC) de 1993, donde la PPC mide el poder de compra relativo de las monedas de los países. De esta manera, las líneas de pobreza se expresan en una unidad común para todos los países. Se consideran en pobreza absoluta todas aquellas personas que viven con menos de \$ 1 diario y en pobreza relativa aquellas que viven con menos de \$ 2 diarios.

La medición de la pobreza por vía del ingreso ha sido criticada por Sen (1980, 1996, 2001). El autor afirma que no hay "una correspondencia estrecha entre 1) la pobreza vista como escasez del ingreso, y 2) la pobreza vista como incapacidad para satisfacer algunas necesidades elementales y esenciales" (Sen 2001: 239). De manera que la pobreza no debe medirse sólo según el acceso a bienes materiales y sociales. Es necesario que los individuos tengan la capacidad de utilizarlos eficazmente, que les permita ser libres para procurarse su bienestar. Sen afirma que la conversión del ingreso en capacidades básicas puede variar de manera significativa entre los individuos, ya que está afectada por variables sobre las que una persona puede tener escaso o ningún control, como son la edad, el sexo, la localización y la epidemiología. Por ejemplo, dos individuos, uno joven y el otro anciano, pueden tener el mismo ingreso, pero al segundo se le hace más difícil convertir el



ingreso en capacidad y podría requerir más ingreso (para medicinas, prótesis) con el fin de alcanzar los mismos funcionamientos. De manera que la pobreza puede ser más intensa que la medida mediante el ingreso, razón por la cual “utilizar una línea de pobreza que no varíe entre las personas, puede ser muy equivocado para identificar y evaluar la pobreza” (Sen 1996: 68). Por ello propone definir la pobreza en términos de la privación de la capacidad.

La identificación de niveles mínimos aceptables de ciertas capacidades básicas (por debajo de las cuales se considera que las personas padecen de privaciones escandalosas) puede proporcionar un enfoque de la pobreza (Sen 1996: 67).

Sen propone entonces un cambio de enfoque. En lugar de hacer énfasis en los bienes materiales (ingreso), hay que fijarse en las capacidades del individuo para poder vivir el tipo de vida que valora. En otras palabras, la pobreza es vista como limitación de la libertad de los individuos.

Siguiendo el enfoque de Sen, el UNDP define la pobreza tomando en consideración la carencia de capacidades humanas básicas que se manifiestan en problemas tales como analfabetismo, desnutrición, tiempo de vida corto, mala salud materna y padecimientos por enfermedades prevenibles. Esta es la denominada pobreza humana, que no se enfoca en lo que la gente tiene o no tiene sino en lo que la gente puede o no puede hacer. Una manera indirecta de medirla es a través del acceso a bienes, servicios e infraestructura (energía, educación, comunicaciones, agua potable) necesaria para desarrollar las capacidades humanas básicas. El problema con este enfoque radica en determinar qué tipo de bienes y servicios se deben seleccionar y qué ponderaciones darle a cada uno.

El enfoque del UNDP, que incorpora otras dimensiones de la pobreza, es similar al método de la Necesidades Básicas Insatisfechas (NBI). El mismo consiste en seleccionar un conjunto de necesidades básicas y calificar como pobre aquellos hogares que no satisfagan una de ellas, y como pobres extremos aquellos que no satisfagan más de una de ellas.

Tomando en consideración experiencias pasadas, así como los nuevos enfoques de la pobreza, el World Bank (2001) recomienda combatir la pobreza llevando a cabo acciones en tres áreas:

- a) Promover oportunidades materiales propiciando el crecimiento económico, la creación de trabajos, escuelas, crédito, servicios de agua y desecho de excretas, salud y educación
- b) Facilitar el empoderamiento de los pobres, fortaleciendo su participación y haciendo que las instituciones estatales sean más accesibles y rindan cuentas a ellos. También eliminando barreras sociales resultado de discriminaciones por género, raza, religión o estatus social
- c) Mejorando la seguridad de los pobres para reducir su vulnerabilidad ante enfermedades, ajustes económicos y desastres naturales

Por su parte, el UNDP (2003) afirma que para salir de la pobreza se necesita un enfoque multifacético que va más allá de las políticas requeridas para mantener la estabilidad y el crecimiento económico, así como un clima político estable. Por ello propone seis conjuntos de políticas:

- 1) Invertir en el desarrollo humano, es decir, salud, educación, nutrición, sanidad y agua, para fomentar la creación de una fuerza de trabajo productiva
- 2) Ayudar a los pequeños agricultores a incrementar su productividad
- 3) Invertir en infraestructura: electricidad, carreteras, puertos
- 4) Implementar políticas de desarrollo industrial dirigidas a la pequeña y mediana industria

- 5) Promover la equidad social y los derechos humanos para que los pobres y los marginados, incluidas las mujeres, tengan libertad y voz para influenciar en las decisiones que afectan sus vidas
- 6) Promover la sustentabilidad ambiental y la buena gerencia de las ciudades para proveer ambientes seguros.

De lo anterior se desprende que el problema de la pobreza es multidimensional y se debe atacar desde diferentes ángulos. Por un lado, se deben llevar a cabo políticas top-down (de arriba hacia abajo) que propicien la estabilidad y el crecimiento económico. Dichas políticas deben ser acompañadas por políticas bottom-up (de abajo hacia arriba) que promuevan el desarrollo de las capacidades de los individuos, mejoren la distribución del ingreso y permitan la participación de los pobres en la búsqueda de mejores condiciones de vida.

## **1.6 Formulación de la Hipótesis.**

### **Hipótesis General**

En los últimos años desde el 2002 hasta el 2005, el crédito otorgado por el Banco Nacional de Fomento a los microempresarios ha sido insuficiente para impulsar el crecimiento del sector.

### **Hipótesis Particular**

Las estrategias del Banco Nacional de Fomento, no se encuentran enfocadas hacia los sectores objetivos, es decir, hacia la población de escasos ingresos económicos.



## **1.7 Aspectos metodológicos de la investigación.**

### **1.7.1 Tipo de Estudio.**

El presente trabajo de investigación tiene la característica de ser una investigación teórica, es decir tiene la característica de ser una investigación explicativa.

### **1.7.2 Método de Investigación.**

Los métodos de investigación utilizados son análisis, síntesis, deducción e inducción.

El método analítico se usará, primero determinando unidades de análisis (las unidades de análisis será el Plan Estratégico del Banco Nacional de Fomento, sector microempresarial, Colocación de crédito de Bancos Privados).

El método sintético, se usará como complemento necesario del método analítico, para integrar los elementos o nexos esenciales de las distintas unidades analíticas con el sector microempresarial.

El método deductivo se usará con el fin de sistematizar un marco de referencia de carácter general en el marco teórico, con el fin de comprender y orientar la investigación al caso particular del Plan Estratégico del Banco Nacional de Fomento.

### **1.7.3 Fuentes y técnicas de recolección de la información.**

Las fuentes de información serán los archivos históricos del Banco Nacional de Fomento, Plan Estratégico del Banco Nacional de Fomento, información publicada en Internet, libros enfocados al estudio del Banco Nacional de Fomento, Memorias Anuales del Banco Nacional de Fomento,

Información de la Superintendencia del Banco, Estadísticas del Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censo, así como revisión bibliográfica de documentos, libros, boletines, artículos de prensa, etc. Análisis de documentos escritos y fichas bibliográficas.

Las técnicas de recolección de información serán la técnica de investigación documental, misma que se usará con el fin de elaborar el marco de referencia general, para lo cual se analizará y sintetizará la información que exista sobre Plan Estratégico del Banco Nacional de Fomento y microempresarios.

#### **1.7.4 Tratamiento de la información.**

La información que la investigación requirió primeramente fue tomada de fuentes de información secundarias, como es el Internet y el contacto con diferentes miembros relacionados con la microempresa tanto en el Banco Nacional de Fomento, banca privada y organismos dedicados a este gremio. Esto permitió realizar una base de datos, y poder enviar a los contactos en base a una carta dirigida a los funcionarios que tengan la autoridad para proporcionar la información requerida.

Esta fue la primera fase en el tratamiento de la información. Luego, con la información suministrada se procedió a depurar la base de datos, en función de las organizaciones que positivamente respondieron a la solicitud formulada, en esta fase se determinó los puntos importantes que debían contar con el soporte informativo y estadístico.

## **1.8 Resultados e impactos esperados.**

Ecuador actualmente posee un gran bagaje de conocimientos y experiencia en el área de microfinanzas, a nivel de América del Sur su crecimiento sobresale entre otros países como Bolivia, y Perú.

El éxito de este sector ha dado lugar a que existan muchos programas de capacitación con grado académico en ésta área, y la tendencia hacia la creación de diferentes programas es creciente, sobretodo en los países arriba mencionados.

Por otro lado, al ver el desarrollo inexistente de la banca pública representada por el Banco Nacional de Fomento se da el terreno fértil para hacer una profunda investigación de los planes y objetivos y su respectiva crítica para determinar su total carencia de valor económico y social hacia el sector microempresarial. Esta tesis determinara una administración ineficiente y carente de todo análisis y aplicación de métodos actuales tanto de colocación de recursos como de su respectiva recuperación. El resultado de este estudio será una propuesta para dar un verdadero direccionamiento a quien debería ser el rector del desarrollo de todos los sectores económicos del país y dejar de ser un simple festín financiero de los gobiernos de turno.



## **CAPITULO # 2**

### **2. Análisis, Presentación de Resultados y Diagnóstico.**

#### **2.1 Análisis de la situación actual.**

El Banco Nacional de Fomento es la única institución adherida al Estado que en la actualidad cuenta con líneas de financiamiento para el sector microempresarial y con la mayor red bancaria que brinda cobertura en todas las regiones y provincias del país.

##### **2.1.2 Nueva orientación del crédito del Banco Nacional de Fomento.**

La grave recesión económica que afectaron los diversos sectores de la economía ecuatoriana a lo largo del año 2005, admiten entre una de sus causales la falta de crédito productivo en diversas actividades económicas, razón suficiente para que al iniciar el año 2006, las autoridades gubernamentales hayan consensuado una política crediticia a través del Banco Nacional de Fomento para de esta manera propiciar una mayor concesión de crédito a los pequeños productores, tanto del sector agropecuario, como de los sectores artesanal y comercial.

Bajo estas perspectivas el diseño de la nueva política crediticia de la entidad, ha presentado a través del Plan Estratégico, un nuevo instructivo, mediante el cual se establecen los términos y condiciones prevaletientes para la asignación de los créditos.

Así tenemos son sujetos de crédito, todas las Personas naturales calificadas como A o B en el Sistema Financiero Nacional y en el Banco Nacional de Fomento, que sean propietarios o arrendatarios de terrenos

cultivables en donde efectúen cualquier tipo de cultivo o desarrollen alguna explotación pecuaria. Y en el caso de los artesanos y de los pequeños comerciantes, serán sujetos de crédito aquellos que demuestren tener en funcionamiento sus talleres o sus locales de compra-venta de todo tipo de productos, respectivamente.

**RECURSOS:** Fondos Propios.

**DESTINO:**

**a) Sector Agrícola:**

- Siembra y mantenimiento de cultivos de ciclo corto;
- Mantenimiento de plantaciones permanentes o semipermanentes ya establecidas;
- Formaciones de plantaciones semipermanentes;
- Adquisición de repuestos y reparación de maquinaria;
- Compra de pequeñas maquinarias, equipos e implementos.

**b) Sector Pecuario:**

- Ganado bovino de cría;
- Ganado bovino de engorde o de ceba.
- Pequeñas explotaciones avícolas y de especies menores (cuyes, conejos, etc.);
- Porcinos de engorde, reproductores o de cría, para explotaciones que dispongan de infraestructura necesaria;
- Rehabilitación de pastizales y cercas;

- Adquisición de repuestos y reparación de maquinaria;
- Compra de maquinaria pequeña, equipos e implementos.
- Adquisición de alevines y alimento para actividades piscícolas;

**c) Sector Artesanal y Microempresarial:**

- Adquisición de materias primas y materiales que requieran los talleres en funcionamiento, sean de producción o de servicios.
- Compra de maquinarias pequeñas, equipos e implementos para actividades de producción o de servicios, en funcionamiento.

**d) Actividades Comerciales:**

- Adquisición de mercaderías de origen agrícola, pecuario, industrial, artesanal y forestal, para la venta.

**MONTO:**

Para las actividades agrícolas, pecuarias y artesanales, hasta \$ 5.000; y para las actividades comerciales, hasta \$ 2.000.

**PLAZOS:**

- Hasta un (1) año, para cultivos de ciclo corto; ganado de engorde; explotaciones avícolas; materias primas y materiales de las artesanías; y para la adquisición de mercaderías requeridas por los comerciantes.



- Hasta dos (2) años, ganado de descollo, y mantenimiento de cultivos permanentes y semipermanentes.
- Hasta tres (3) años, para ganado bovino de cría, siempre que se justifique la existencia de un hato ganadero en producción; maquinaria o equipos; y, formación de cultivos semipermanentes.

#### **FINANCIAMIENTO:**

Se financiará hasta el 80% de las inversiones a realizarse, el 20% restante constituirá el aporte del cliente en efectivo o en especie.

**TASA DE INTERES: 8% anual.**

#### **FORMA DE ENTREGA:**

Directamente a los proveedores de los insumos, de ganado, materias primas, materiales o mercaderías; o acreditando a la cuenta corriente o de ahorros, que el solicitante debe mantenerla activa en el Banco Nacional de Fomento.

#### **FORMA DE PAGO:**

Los pagos de capital e intereses podrán amortizarse de la siguiente manera: mensual, trimestral, semestral, anual o al vencimiento, de acuerdo a los ingresos que genere el ciclo productivo de la actividad financiera.

#### **GARANTÍAS:**

- En los créditos de hasta \$ 2.000, se aceptará la garantía quirografaria de una persona que demuestre ser propietaria de bienes inmuebles en la zona y sea calificada y aceptada por el Banco Nacional de Fomento. No se aceptarán garantías cruzadas.
- En créditos desde \$ 2.001 hasta \$ 5 000, se exigirá garantía hipotecaria, manteniendo la relación préstamo/garantía del 70%. En casos excepcionales se aceptará garantía quirografaria – prendaria,

bajo la responsabilidad del Comité de Crédito de la Sucursal, observando lo que disponen los Arts. 123, 124, 125, 126, 127 y 128 de la Ley Orgánica del Banco, en vigencia; el garante deberá demostrar que posee bienes inmuebles en la zona y deberá ser calificado por el Banco Nacional de Fomento.

## **DISPOSICIONES GENERALES VIGENTES:**

Con estos recursos podrá financiarse el mantenimiento de los cultivos de banano de exportación, siempre que el solicitante demuestre tener hasta 20 Ha. en producción, del mencionado cultivo, de conformidad a lo dispuesto en el Instructivo vigente. Además, en todos los créditos destinados a cultivos de: arroz, maíz duro, soya, y caña de azúcar, se debe exigir la contratación del seguro agrícola en forma obligatoria, en las sucursales que tienen la autorización para el efecto. Se recalca a su vez que los créditos concedidos bajo los distintos Convenios que ha firmado el Banco, mantendrán sus términos y condiciones.

Se mantienen las restricciones de crédito en las sucursales que registran altos índices de cartera vencida total, o de cartera vencida de los créditos para comercialización, de acuerdo a las disposiciones vigentes. Sin embargo los montos de operación por sucursal se suscribirán de acuerdo al cupo que para el efecto determinará la Casa Matriz, y las sucursales procederán a conceder crédito a clientes antiguos y nuevos siempre que sean calificados como "A" en el Sistema Financiero Nacional y en el Banco Nacional de Fomento, y que mantengan cuentas corrientes o de ahorro en el Banco Nacional de Fomento.

El monto máximo de crédito para actividades productivas será de hasta \$ 5.000 y de igual forma el monto máximo de endeudamiento con esta línea será de hasta igual monto; en el caso de créditos para actividades comerciales el monto máximo será de hasta \$ 2.000, lo cual significa que un cliente no podrá tener obligaciones crediticias que superen esos valores. Por ejemplo, en el

caso de que un cliente mantenga vigente una obligación de \$ 500, con los recursos del presente Instructivo podrá obtener un nuevo crédito máximo de \$ 4.500.

Tomando en consideración que el objetivo de esta nueva línea de crédito es apoyar al pequeño productor agropecuario, artesanal y comerciante, las sucursales deberán proceder a analizar las correspondientes solicitudes de crédito, estableciendo realmente que se trata de los indicados sujetos de crédito, sin embargo debe proceder a financiar actividades rentables, efectuando los análisis técnicos, económicos y de mercado que sean necesarios y que permitan asegurar la recuperación de los créditos en los plazos establecidos y se disminuyan los riesgos. Se recomienda efectuar las evaluaciones de los diversos sectores y actividades productivos en cada jurisdicción operativa, con miras a evitar la posible sobreproducción o la saturación de los mercados.

Todo cuanto no se encuentre normado en el presente Instructivo se sujetará a las disposiciones constantes en el Reglamento General de Crédito vigente y en otras normas legales.

Existe plena convicción, ampliamente demostrada por cifras que las pequeñas micro empresas tienen un papel importante en los países en desarrollo; en muchos de los cuales, la artesanía, la agricultura y la crianza de ganado ocupan entre el 60% y 70% de los trabajadores. Las pequeñas microempresas con poco capital, pequeños locales y poco tiempo para actividades y procesos de toma de decisión pueden llegar a tener éxito rápidamente y prosperar incluso en áreas rurales, en algunos casos desiertos, reduciendo así la presión hacia la urbanización. Para estas razones, se concede mucha atención a una estrategia basada en una nueva cultura empresarial, como medio para reducir la pobreza y lograr un desarrollo participativo.



En la cumbre sobre microcrédito celebrada en Washington en 1997, por vez primera se reconoció la importancia del crédito a los pobres como instrumento de base para la lucha contra la pobreza. En esa cumbre se reunieron representantes de ONG, intermediarios financieros y empresas que operan en el sector social, grupos de base de países desarrollados y en desarrollo, Agencias de Naciones Unidas, gobiernos nacionales e instituciones financieras internacionales. Los participantes de la cumbre concordaron en el objetivo que la provisión de crédito para promover el empleo y servicios financieros y comerciales alcanzará a cien millones de familias entre las más pobres en 2005, involucrando especialmente a las mujeres de esta familia. La cumbre concluyó que se necesitarán 21.6 mil millones de dólares para enfrentar las demandas esperadas los recursos necesarios para alcanzar este objetivo llegarían desde donantes e inversores, agencias gubernamentales, instituciones no gubernamentales, el sector público en general y los ahorros de los receptores de microcréditos y otros miembros de su comunidad. La novedad fue haber reconocido al microcrédito como un instrumento de cooperación internacional, útil para pasar desde la lógica proyectos "Llave en mano" a proveer instrumentos para que los beneficiarios lleguen a ser los actores de su propio destino.

Un suceso del siglo XXI es la economía informal y la microempresa, así millones de personas en los países en desarrollo buscan superar la exclusión mediante pequeñas actividades productivas y comerciales, rurales y urbanas, fuera de los circuitos de la economía formal, dando empleo a gran parte de la fuerza de trabajo. En esa economía informal se encuentran iniciativas de pequeña producción, pequeño comercio y también pequeño crédito que valorizan recursos no utilizados, representan intentos de rescate económico y social, y tienen elementos de solidaridad.

Son verdaderas microempresas, pequeños proyectos de trabajo autónomo, muchas veces económicamente viables, pero que enfrentan un fuerte obstáculo: la "barrera financiera". Algunas características de estas realidades informales son:

- a) Dimensiones económicas y ocupacionales pequeñas; las mayorías de los analistas están de acuerdo en definir la microempresa como una unidad productiva con no más de 10 empleados. Esta definición no considera la heterogeneidad de la fuerza de trabajo empleada; la que puede incluir empleados temporales, menor mal pagado y mano de obra familiar sin sueldo. El trabajo asalariado es bastante poco común y la división del trabajo, la contabilidad y la capacidad de capitalizaron están poco desarrolladas.
- b) Diversidad y flexibilidad; existen diferentes formas y tipos de empresas, aunque la forma comunitaria es preponderante. Junto con el modelo familiar coexisten diversos modelos empresariales, algunos avanzados, que se refieren a la microempresa formal, y unidades productivas orientadas a grupos específicos, sobre todo mujeres. El elemento de diferenciación radica en la presencia de trabajadores asalariados y no tanto en la intensidad del capital y la movilidad del trabajo.
- c) Utilización de tecnología; la maquinaria es bastante anticuada y el número de personas con capacidad de utilizarlas es pequeña.
- d) Exclusión de los circuitos tradicionales de crédito; todos los tipos de microempresas recurren, para cubrir sus necesidades de financiamiento, a organizaciones o personas especializadas en el crédito informal, utilizando mecanismos basados en el conocimiento y la confianza recíproca entre prestamista y prestatario.
- e) Legalidad difusa; estas empresas se caracterizan por la falta de respeto de las normas fiscales, de provisión social y de seguridad de trabajo.

Según datos oficiales en Ecuador, hay más de 200 000 microempresas de este tipo. Solo 5% de ellas tiene acceso al crédito porque el sistema bancario formal las considera no confiables, no tienen garantías patrimoniales, y sus demandas de crédito son demasiado pequeñas para que un banco pueda operarlas rentablemente. Por eso, la falta de acceso al crédito ha llevado, en



muchos casos a que surjan intermediarios informales nacidos espontáneamente en comunidades agrícolas y difundidas en seguida a medios urbanos. Las modalidades de concesión y reembolso de esos créditos son rápidos y flexibles. La cercanía a la clientela y la disposición ha servirla, la ausencia de costos de transacción relevantes, las negociaciones por montos pequeños y el desarrollo de relaciones basadas sobre el conocimiento personal son elementos que explican el éxito del microcrédito.

## **2.2 Análisis comparativo, evolutivo, tendencias y perspectivas.**

### **2.2.1 Aspectos Fundamentales del Plan Estratégico 2004-2007**

Es evidente que desde la perspectiva de consolidar el proceso de rehabilitación del Banco Nacional de Fomento, el afán de convertirlo en una entidad eficiente y competitiva, mediante el mejoramiento no solamente de su parte administrativa y lo operativa, sino en particular del impulso y apoyo que debe otorgarle al microproductor o microempresario que anima e impulsa el aparato productivo en general.

Se busca por tanto mediante el denominado Plan Estratégico elevar los niveles de productividad en la entidad, a fin de asumir la indispensable modernización tecnológica y la consolidación de la función administrativa y operativa, al punto de satisfacer los retos y exigencias de un sistema financiero dolarizado donde las demandas de los clientes son cada vez más exigentes.

De tal manera que los postulados del denominado Plan Estratégico han llegado a plantear la búsqueda de una misión y visión que no solamente responda a lineamientos teóricos inadvertidos, sino a la definición de un proceso factible de concretarlo. Ante tales consideraciones la **Misión** responde a:



“Brindar productos y servicios financieros de calidad a los sectores productivos e intervenir como ejecutor de la política de gobierno para apoyar a los pequeños empresarios y a sus organizaciones, contribuyendo al desarrollo socio – económico del país.”

Vale decir un propósito que viabiliza en la entidad una mayor participación en el aparato productivo nacional, pero que a su vez contemplan el afán de lograr mayor participación como intermediario financiero en el desarrollo productivo en general. Requiere por tanto orientar sus recursos y servicios de manera especial al pequeño empresario que por lo regular no son atendidos por la banca privada en tática marginación de un aparato productivo colapsado donde la política crediticia gubernamental no se ha correspondido a las reales necesidades del microempresario moderno.

Ha sido en este contexto donde los lineamientos del Plan Estratégico han definido objetivamente la **Visión** del mismo cuyo argumento contempla:

“Será el Banco de Desarrollo más importante del país, modelo y referente en el ámbito del sector público; gracias a su gestión transparente, calidad en el servicio al cliente, competitividad, productividad, tecnología moderna, diversificación de productos y servicios, cobertura, autonomía en sus operaciones, y al profesionalismo y compromiso de sus recursos humanos.”<sup>5</sup>

Además, la misión y visión del Plan Estratégico, contemplan un orden operativo que a la par de consolidar el proceso de rehabilitación, conlleve la definición de un marco operativo, donde las actividades del banco y las actitudes de sus ejecutivos y empleados en general asuman como compromiso ineludible un elevado nivel de:

- Ética profesional.
- Compromiso y sentido de identidad en sus labores.

---

<sup>5</sup> Banco Nacional de fomento. Plan de Regularización Pág. 38-39 Quito-Ecuador.

- Justicia y equidad en sus actos administrativos.
- Calidad en los servicios otorgados a los clientes.
- Productividad para la entidad.
- Efectivo servicio personalizado.
- Constante trabajo en equipo.
- Amplia comunicación efectiva.
- Moderno Desarrollo Humano.
- Búsqueda de creatividad, innovación y mejoramiento continuo.
- Sucesiva Proactividad
- Pleno liderazgo.

Los valores descritos si bien constituyen el sendero de las operaciones y actividades asumidos por la entidad, no se alejan de los requerimientos de un sistema financiero poco sólido del país, donde el desarrollo del sector empresarial moderno, exigen que el sector productivo y la actividad financiera se adapten de manera efectiva a los cambios demandados por la globalización, lo cual torna indispensable la operatividad de una entidad bancaria publica eficiente que además de competir en iguales condiciones con la banca privada, sea capaz de impulsar el desarrollo socio-económico de un importante segmento productivo del país.

- Justicia y equidad en sus actos administrativos.
- Calidad en los servicios otorgados a los clientes.
- Productividad para la entidad.
- Efectivo servicio personalizado.
- Constante trabajo en equipo.
- Amplia comunicación efectiva.
- Moderno Desarrollo Humano.
- Búsqueda de creatividad, innovación y mejoramiento continuo.
- Sucesiva Proactividad
- Pleno liderazgo.

Los valores descritos si bien constituyen el sendero de las operaciones y actividades asumidos por la entidad, no se alejan de los requerimientos de un sistema financiero poco sólido del país, donde el desarrollo del sector empresarial moderno, exigen que el sector productivo y la actividad financiera se adapten de manera efectiva a los cambios demandados por la globalización, lo cual torna indispensable la operatividad de una entidad bancaria publica eficiente que además de competir en iguales condiciones con la banca privada, sea capaz de impulsar el desarrollo socio-económico de un importante segmento productivo del país.



### **2.2.1.1 Determinación de su Objetivo General y el Alcance de sus Objetivos Específicos.**

Tal como lo exigen los lineamientos metodológicos del Plan de Regularización la consistencia de su objetivo general, responde a los propósitos de cumplir un rol específicos de manera eficiente y que no solo se limite a impulsar el crecimiento económico, mediante su intervención en el aparato productivo, sino también el de asumir verdadero protagonismo en el desarrollo económico del país

Advertida tal tendencia, el objetivo general del Plan Estratégico, asume la tarea de "Consolidar la situación financiera y buscar el fortalecimiento del Banco Nacional de Fomento como un entidad financiera de desarrollo solvente, auto-financiable y eficiente en la prestación de sus servicios financieros orientados preferentemente a los pequeños y medianos productores rurales, lo que se reflejaran en una mayor actividad crediticia, el mejoramiento de los servicios bancarios que brinda a los usuarios de manera tal que el Banco Nacional de Fomento se caracterice por registrar mejores niveles de productividad, moderna tecnología, una estructura orgánica dinámica y flexible a los exigencias del entorno y necesidades de los clientes".<sup>6</sup>

Específico argumento, donde las pretensiones de un cambio radical de la entidad no esconden la existencia de periodos críticos que por diversas razones le ha correspondido vivir el Banco, así, el afán de alcanzar tal objetivo induce que en el mediano y largo plazo, pase a convertirse en una institución crediticia solvente y auto financiable, propiciando la entrega de servicios financieros de calidad hacia aquellos sectores productivos de mayor necesidad.

El contexto que define su objetivo general, no soslaya la propiedad o existencia de una serie de objetivos específicos que dado el carácter de su contenido se los puede clasificar en el orden siguiente:

---

<sup>6</sup> Banco Nacional de Fomento, Plan de regularización Pág. N° 39 Quito-Ecuador.

- a) La prioridad de implantar un programa de automatización integral, en aras a tomar más ágil la actividad operativa del banco.
- b) El propósito de reposicionar al Banco Nacional de Fomento como la primera institución financiera capaz de impulsar el desarrollo del país, para ello será necesario incrementar anualmente al menos en 15% los volúmenes de crédito total.
- c) Progresivamente, fortalecer la estructura financiera del Banco Nacional de Fomento
- d) Sustantivamente, mejorar la competitividad del Banco Nacional de Fomento, incrementando el nivel de satisfacción de los clientes de la entidad y a su vez creando nuevos productos y / o servicios.
- e) Impostergablemente, vale implantar un programa de modernización institucional, buscando elevar la productividad de la institución y que a su vez permita mejorar la calificación de riesgo y el contexto organizacional.

La necesidad de alcanzar el objetivo central del Plan ha conllevado asumir cuatro ejes de acción con sus respectivas estrategias, las cuales han sido diseñadas bajo un eje general, que contemplan un panel de políticas institucionales, las mismas que en el entorno de la operatividad del Plan han quedado definidas bajo la pauta de su desarrollo.

En el orden de esta metodología, los ejes de acción sobre los cuales habrá de desarrollarse la respectiva estrategia será la siguiente:

- 1) Seleccionar la estrategia buscando mejorar la gestión administrativa, concomitante a impulsar el desarrollo organizacional y la modernización de la entidad.
- 2) Continua estrategia orientada a mejorar la estructura financiera.

3) Moderna estrategia para corregir el sistema de concesión crediticia, propiciando diversificar la oferta de servicios financieros, tal como lo exige el sistema financiero dolarizado.

4) Innovadas estrategias para culminar el proceso de automatización de las operaciones bancarias.

#### **2.2.1.2 Necesidad de mejorar su Gestión Administrativa y la consolidación del Desarrollo Organizacional.**

Es irrefutable que las políticas institucionales asumidas en momentos de crisis por los ejecutivos de administraciones pasadas fueron llevadas a cabo bajo un ambiente de escasez de recursos, a su vez tales acciones mantuvieron como prioridad la reducción de costos y gastos operacionales, lo cual fue circunstancia de peso para afectar el desarrollo organizacional. De aquí el argumento de fondo para que los lineamientos del Plan de Regularización asuman como prioridad corregir la gestión administrativa, impulsando a su vez un respectivo desarrollo organizacional, tales compendios de acciones demandan en lo sucesivo planificadas estrategias claves como ser las siguientes:

- Racionalización de personal.
- Capacitación y desarrollo del Recurso Humano.
- Ajustes a la estructura orgánica.
- Racionalización de los procesos.
- Efectuar estudios para recategorizar el tamaño de las oficinas, reubicarlas, suprimirlas o crear nuevas oficinas
- Ley Orgánica del Banco y actualización de la normativa.



- Mejorar sistemáticamente las instalaciones, equipamiento, remodelación de oficinas y vehículos.
- Mejorar la imagen de la Institución. <sup>7</sup>

**RACIONALIZACION DE PERSONAL.-** Reconoce que las formas bajo las cuales han evolucionado las operaciones de la entidad, y el enfrentarse a nuevos retos derivado de un mejor ambiente competitivo, tornan necesario la superación y tecnificación de sus empleados, y en determinadas secciones de renovación y capacitación de su personal. Se impone por tanto, la automatización de sus procesos básicos y la selectividad del recurso humano, lo cual implica ajustes en la estructura organizacional, y por ende la reubicación o supresión de oficinas en zonas productivas claves del país.

Los anhelos de mejorar su gestión administrativa implica identificar el perfil del personal de la entidad, por ello el proceso de racionalización del personal, habrá de consolidar un correcto funcionamiento de sus oficinas, donde el volumen de sus operaciones y magnitud de los procesos a ejecutarse, debe disponer con personal suficiente u a su vez eficiente en las operaciones crediticias del banco. Tal propósito impone la reducción, promoción de cargos, de los diversos empleados en las distintas áreas financieras, administrativas.

La consolidación de los argumentos expuestos, conllevan la prioridad de asumir un conjunto de políticas cuyos argumentos responden a lo siguiente:

En primer lugar a aplicación del Decreto Ejecutivo N° 12 del 22 abril del año 2005, cuya afectación directa al personal del banco implica no solamente su capacitación, sino también su destitución si a bien tuviere el beneficio de la entidad.

---

<sup>7</sup> Banco Nacional de Fomento, Plan de regularización Pág. N° 40 Quito-Ecuador.

Asume énfasis el dar por terminado los nombramientos, contratos y personal mercerizado que no sea indispensable, para el correcto desarrollo de las actividades de oficina, obviamente con el informe de responsabilidad del jefe inmediato, gerente de área, etc.

Llevar a cabo en los casos que sean de justicia, las respectivas indemnizaciones a los trabajadores separadas, en correspondencia a la Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa (LOSCCA) que los ampara

Tal como lo enuncia el contenido del Plan Estratégico:

- Se evaluará y calificará a todo el personal, en base a procedimientos técnicos y se determinará quienes deben salir, quienes pueden salir y quienes deben quedarse. Dentro del personal que se determine que debe salir de la Institución, se dará preferencia a aquellas personas que no tengan una evaluación apropiada y que además estén en condiciones de acceder a la jubilación.
- En los casos de que sea imperativo el ingreso de personal nuevo, se lo hará bajo rigurosos esquemas de selección y se preferirá la modalidad de ingreso vía tercerización, especialmente para aquellos puestos operativos de atención al cliente. Las últimas experiencias con esta modalidad laboral, han demostrado su conveniencia económica, calculándose que su costo reduce aproximadamente el 50% del que significa para el Banco mantener empleados de planta,
- Se suprimirán las vacantes que no sean necesarias, y para los puestos directivos y de gerencia se dará preferencia al personal de la entidad que cuente con experiencia y formación suficiente para asumir estos puestos en calidad de encargo, acción de empoderamiento que apoyará la reducción de costos.
- Respeto a la carrera bancaria.

- Ingreso de personal a puestos claves que no puedan ser cubiertos por funcionarios de la entidad.

## ACTIVIDADES

- Reducción de Personal.
  - ✓ Determinar el número de personas ideal por unidad administrativa y por oficina, en concordancia con el volumen de operaciones y magnitud de proceso.
  - ✓ Evaluar a todos los funcionarios y empleados.
  - ✓ Redistribuir al personal.
- Promoción de personal a puestos de mayor responsabilidad, en armonía con el cumplimiento de perfiles, determinados en concordancia con la estrategia de “Ajustes a la Estructura Organizacional”
- Ingreso de personal.
- Implementar un nuevo esquema de clasificación de puestos el cual guardará armonía con el sistema de clasificación establecido por la SENRES.
- Regular el proceso de unificación salarial establecido en la LOSCCA, e implementar el esquema de homologación salarial.”

Sin dejar de considerar, que el conjunto de actividades enunciadas se amparan en planes operativos que en determinado momento ayuden a evaluar y realizar los respectivos seguimientos, tanto como los resultados de las operaciones



### **2.2.1.3. La Capacitación del Recurso Humano.**

Uno de los anhelos institucionales de años recientes, responde al interés de asignar a la entidad financiera, recursos humanos fuertemente calificado, con elevada preparación académica, donde el colectivo laboral demuestre habilidades y actitudes que les permita un correcto desempeño en sus respectivas áreas de trabajo, de esta manera se estará incrementando los niveles de productividad y por ende entregando un mejor servicio a los usuarios del crédito microempresarial del país.

Tal capacitación, torna necesario la aplicación de políticas específicas, cuya orientación responde a:

- Impulsar el fortalecimiento académico de todo el personal.
- Programar e impulsar el financiamiento de los eventos de capacitación.
- Llevar a cabo modernos sistemas de capacitación, inclusive algunos de ellos responden a capacitación a distancia.
- Impulsar alianzas estratégicas con entidades financieras tanto con entidades locales como internacionales.
- Mejorar constantemente el área de capacitación para lo cual se contratara profesionales capacitados y a su vez adquirirá equipos de tecnología de punta.

Es decir una constante capacitación que al programar los respectivos eventos, diseñe un orden de actividades, cuyo radio de acción contempla:

- a) Desde la instancia gerencial, diseñar un instructivo de capacitación de todo el personal de la entidad.

- b) Diseñar el Plan de capacitación una vez determinadas las necesidades de adiestramiento y preparación laboral de la entidad.
- c) Llevar a cabo sin objeciones la capacitación programada.

Al momento, cuando las ejecutorias del Plan Estratégico admiten de manera seria y ordenada la capacitación del recurso humano, se avizoran metas específicas que a lo largo del año en curso, han llegado a cumplir el respectivo calendario de ejecución, tales metas comprenden:

CAPACITACION	EVENTOS 2006	EVENTOS 2007
INTERNA	51	34
EXTERNA	37	42
TOTAL	88	76

PRESUPUESTO 2006	\$ 140.000
PRESUPUESTO REFERENCIAL 2007	\$ 154.000
PRESUPUESTO REFERENCIAL 2008	\$ 169.400

Indicador: Cursos realizados / Cursos planificados

Áreas de conocimientos atendidas.

Personal insatisfecho / personal satisfecho.

**Cuadro 17**

<b>ACTIVIDADES</b>	<b>CALENDARIO EJECUCION</b>	<b>RESPONSABLE</b>
Elaborar un instructivo de Capacitación	Enero-Marzo/2006	Gerencia Administrativa
<b>Producto:</b>		
<b>Instructivo Realizado</b>		
Levantar necesidades de Capacitación por Área	Enero-Marzo/2007	Gerencia Administrativa
<b>Producto</b>		
<b>Informe de necesidades de Capacitación</b>		
Elaborar el programa de capacitación	Enero-Marzo/2006. Enero-Marzo 2007.	Gerencia Administrativa
<b>Producto</b>		
<b>Programa de eventos 2006-2007</b>		
Ejecutar los eventos de capacitación	Marzo-Noviembre 2006. Marzo-Noviembre 2007.	Gerencia Administrativa
<b>Producto</b>		
<b>Eventos realizados y personal capacitado</b>		

Esta continua capacitación no solamente responde al propósito de modernización de la entidad, sino en particular de consolidar la operatividad de un banco publico que impulse al microempresario en el crecimiento de sus actividades económicas ya sea en el sector agropecuario, pequeña industria, artesanía, turismo e inclusive actividades comerciales que en el contexto de las micro finanzas, de manera directa contribuye al desarrollo socio económico del país.

#### **2.2.1.4 Cambios en la Estructura Orgánica Funcional.**

A efectos de alcanzar los objetivos del Plan y por ende la modernización y correcta funcionalidad del Banco Nacional de Fomento, es indispensable llevar a cabo sucesivos ajustes en la estructura orgánica funcional que propicie



la pretendida solidez institucional, para ello hay que propiciar el descongelamiento y descentralización de sus respectivas operaciones. Más aun la innovada estructura se fundamenta en un esquema por procesos, los mismos que a su vez impulsaran mejor agilidad y calidad del servicio que se entrega al cliente

El afán de mejorar la estructura organizacional implica el asumir un conjunto de políticas y actividades, cuyo contenido sea el siguiente:

### **POLÍTICAS**

- La nueva estructura responderá o será consecuencia de la aplicación en la institución del sistema de administración por procesos revisada por todas las Gerencias de Banco.
- El esquema de funcionamiento de las zonales será en base de procesos desarrollando las funciones definidas en el manual orgánico funcional por procesos que se prepare para el efecto
- Las sucursales serán clasificadas en dos tipos: zonales y sucursales
- En aquellas localidades que no se justifique la presencia de sucursales o agencia se atenderá como oficina de trámite
- Solamente en base de rondas de mejoramiento continuo aplicadas a los procesos se prepararán proyectos para modificar la estructura que se encuentre vigente
- Eliminación de puestos directivos y en su lugar se dará paso a responsables de procesos, los cuales serán nominados por el Gerente General y mantendrán su condición dependiendo de su evaluación de desempeño
- Se analizará y de ser posible se implementará sistemas de estímulo en función de logros de objetivos.

## **Actividades**

Como consecuencia de la aplicación del sistema de administración por procesos se podrá lograr que el personal realice sus actividades con eficiencia y conjugando sus objetivos individuales con el logro de los objetivos institucionales.

- Ajuste a la estructura organizacional.

**Cuadro 18**

<b>ACTIVIDADES</b>	<b>CALENDARIO EJECUCION</b>	<b>RESPONSABLE</b>
<b>Ajuste a la estructura Organizacional</b>	<b>Mayo-Septiembre 2006 y se revisara periódicamente</b>	<b>Gerencia Administrativa</b>
<b>Producto:</b>		
<b>Nueva estructura por proceso.</b>		

La tarea de implantación del nuevo esquema organizacional, ha tornado necesario analizar cifra mayor a los 250 procesos instaurados mediante accesoria de consultora externa, para lo cual será prioritaria su respectiva difusión, revisión y actualización que al aplicar los esquemas de evaluación dan lugar al mejoramiento requerido del orden estructural. Se considera que tales acciones van en paralelo al avance del proceso de automatización del banco, implicando a su vez la sistematización de los mismos, lo que en todo caso implica entregar como servicio un apropiado sistema de información que habrá de beneficiar la gestión administrativa del Banco.

Vale decir se impulsa una tacita racionalización y evaluación de procesos cuyas políticas de fondo responden a:

- a) Impulsar la descongestión administrativa, así como la descentralización y agilidad de los servicios brindados por la entidad.

- b) Acelerar la estandarización de las actividades crediticias y/o productos de la entidad.
- c) Conservar un lógico criterio de flexibilidad en la organización, de tal manera que cuando sea necesario pueda modificarse
- d) Incrementar la productividad de los recursos humanos y materiales de que dispone la entidad crediticia
- e) En concordancia al emprendido proceso de automatización, se establecerá en los procesos de generación de información de alto nivel (gerencial) que impulse y apoye la gestión de orden administrativo.

Específico contexto, cuyo programa de actividades comprende:

- a) De manera periódica, examinar y analizar los procesos de las distintas áreas de la Casa Matriz. Una vez que han sido devueltos por la consultara, e inclusive incorporando los que no han sido considerados
- b) Levantar y aplicar un reglamento orgánico por procesos en el cual debe constar de manera clara y concreta los procesos de cada una de las áreas administrativas y las específicas funciones y responsabilidades involucradas en cada uno de ellos
- c) Llevar a cabo los ajustes a los procesos que se han implementado en base a esquemas de perfeccionamiento continuo y que a su vez generen sistemas de información gerencial.

El Plan asume a su vez la particularidad de impulsar estudios para recategorización la dimensión de las oficinas, reubicarlas, suprimirlas o crear nuevas, lo cual contempla que al interior del proceso de modernización emprendido se haya considerado la automatización y funcionalidad de una nueva estructura orgánica, orientada al redimensionamiento del espacio de



las oficinas, al punto que la funcionalidad de las mismas responda a las exigencias de una entidad financiera moderna, y a los requerimientos de pequeños y medianos sectores productivos y comerciales que de manera objetiva componen las micro finanzas.

Desde esta perspectiva las Políticas y Actividades no esconde la deficiente infraestructura de años recientes, donde se reconoce que la mayor parte de las oficinas de la entidad financiera no disponen de instalaciones adecuadas, equipos y vehículos suficientes que permitan llevar a cabo operaciones de manera apropiada. A ello se suma la permanencia de Sucursales ineficientes, que además de reflejar poca asistencia crediticia, derivados de problemas correlativos a su tamaño operacional, expresan bajos niveles de servicio y elevados rubros de gastos, que no justifican su funcionalidad.

Ante tal realidad, la evaluación, redimensionamiento y eliminación de oficinas, es todo un proceso donde sus Políticas y Actividades han quedado definidas en la forma siguiente:

## **POLITICAS**

“Se establecerá mecanismos que permitan evaluar los resultados en base a los indicadores financieros: rentabilidad, eficiencia, confiabilidad, liquidez y productividad, así como determinar el cumplimiento de los objetivos y estrategias de la Institución que es “brindar productos y servicios financieros de calidad a los sectores productivos e intervenir como ejecutor de la política de gobierno para apoyar a los pequeños y medianos productores y sus organizaciones contribuyendo al desarrollo socio económico del país”<sup>8</sup>.

---

<sup>8</sup> Banco Nacional de fomento. Plan de Regularización Pág. 38-39 Quito-Ecuador.

Esta política permitirá optimizar el uso de los recursos, disminución de gastos de operación y fortalecer la estructura financiera del Banco Nacional de Fomento.

Para el cumplimiento de estas políticas, se realizarán estudios que permitan:

- Creación de nuevas oficinas
- Fusión de Sucursales
- Sucursales que pasan a ser Agencias
- Eliminación de Sucursales
- Fusión de Agencias
- Agencias que pasan a ser oficinas de servicios bancarios

#### Actividades

- “Estudio global sobre el tamaño de las oficinas. En base a la información de: Estados Financieros, Informe Gerencial mensual, análisis socioeconómicos, criterio de los sectores productivos, encuestas, planes de optimización del personal y lineamientos de política institucional se realizará un estudio global que permita analizar resultados de operatividad para poder tomar decisiones sobre el funcionamiento de las oficinas y sus resultados
- Estudios periódicos.- determinarán la factibilidad económica, financiera para la creación de nuevas oficinas”.

**Cuadro 19.**

Actividades	Calendario de Ejecucion	Responsable.
Estudio global sobre el tamaño de las oficinas	Primer semestre 2006	Gerencia de Finanzas y Dpto. de Estudios
Producto:		
# de oficinas que deben operar		
Estudios periódicos que determinen la factibilidad económica y financiera para la creación de nuevas oficinas	Durante el año 2006	Gerencia de Finanzas y Dpto. de Estudios
Producto		
Apertura de nuevas oficinas		

La expansión del microcrédito en lugares claves de la economía, tales como Tosagua, Joya de los Sachas, Santa Ana, Loreto, Puerto Quito, Aguarico, Gonzalo Pizarro, Tarapoa, Jama, Flavio Alfaro, Valdez etc., ha dado lugar a varios estudios de factibilidad para la creación de oficinas, la cual conllevaría ampliar el mercado financiero y estimular así el sector productivo.

#### **2.2.1.5 Necesidad de una nueva ley orgánica del Banco Nacional de Fomento.**

No obstante haber asumido el país el esquema de dolarización año 2000, pretendiendo robustecer el sistema financiero nacional, lo cierto ha sido que en años recientes el Banco Nacional de Fomento como entidad financiera publica ha reflejado un constante deterioro de su imagen institucional. Con una serie de factores internos y externos, donde el énfasis de su problemática ha redundado en una gran crisis, que cada vez ha sido dimensionada por la imposición de sucesivas condonaciones, que al restarle liquidez a la entidad le han inducido al borde de un colapso definitivo.



Ha sido en este contexto donde ha llegado a advertirse la necesidad prioritaria de elaborar un proyecto de Nueva Ley Orgánica de la institución, la misma que basada en el análisis de la Ley orgánica vigente permite superar el grave estancamiento que afecta a la entidad.

Se considera por tanto, que “La nueva Ley orgánica del Banco Nacional de Fomento, entre otros aspectos propenderá al cumplimiento de su misión, mantener su autonomía, operar en igualdad de condiciones con la banca privada, proteger al Banco de la injerencia política garantizando la estabilidad de su administración y buscando su autonomía presupuestaria. Igualmente determinará adecuadamente la apropiada ubicación de la Auditoría Interna.

### **Normativa Interna**

Igualmente el Decreto de la Institución, mediante resolución dispuso que se realice el inventario de las normas internas de la Institución. La acción ejecutada, determino la existencia de 681 instrumentos de políticas internas se encuentran establecidas en instructivos, manuales, normas y reglamentos.

Toda vez que muchos de estos instrumentos no se han revisado y han perdido vigencia será necesario evaluarlos a fin de que sean actualizados, reformados o derogados debiendo documentarse y guardar estrecha armonía con los manuales de sistemas.

La actualización deberá guardar concordancia con las normas y disposiciones vigentes que rigen para el sistema bancario y entidades del sector público.

## Actividades

- Aprobación de la Ley orgánica
- Actualización de la normativa vigente.

**Cuadro 20**

Actividades	Calendario de Ejecucion	Responsable.
Aprobación de la ley Orgánica	Enero-Abril 2006	Directorio
<b>Producto:</b>		
<b>Ley Orgánica aprobada por Directorio</b>		
Actualizacion de la Normativa	Enero-Dic. 2006 de acuerdo a calendario de Plan Operativo	Gerencias de Areas
<b>Producto</b>		
<b>Normativa Actualizada.</b>		

Esta nueva ley que contempla el propósito de eliminar la injerencia política en la administración del banco, y por ende desterrar la praxis de las sucesivas condonaciones, pretende a su vez la actualización de su normativa, en la medida que la reformulación del Reglamento de Crédito, asuma por objeto normar la tramitación, concesión, administración y recuperación del flujo crediticio entregado a los sectores agropecuarios, manufacturero, comercial y de servicios, que de manera directa estimulan el desarrollo socio-económico de los micro, pequeños y medianos empresarios del país.

Nueva Ley orgánica que busca impulsar a través del crédito la incorporación al desarrollo socio económico sostenible y sustentable de los sujetos de crédito, que al capitalizar sus actividades productivas, impulsan la gestión empresarial y a su vez mejorar sus niveles de productividad, producción y competitividad en sus respectivos sectores productivos. Impulsa a su vez mejoras en sus procesos tecnológicos, expansión de la frontera cultivable,

aprovechamiento racional de los recursos naturales y por consiguiente dinamiza el crecimiento empresarial y económico del país.

Además, la nueva ley contenla las prioridades para el crédito comercial, y de consumo etc. Y hay en particular el denominado microcrédito, que se lo concibe como, todo crédito concedido a clientes sean personas naturales o jurídicas, con garantía quirografaria, prendaría, hipotecaria, a determinado grupo de clientes con garantía solidaria, destinado a financiar actividades en pequeña escala, sea de producción, comercialización o servicios, cuya fuente de pago la represente el producto de las ventas o ingresos propiciados por dichas actividades.

Las preferencias del microcrédito también denominado microfinanzas, consisten en la provisión de una variedad de servicios financieros tales como depósitos, prestamos y seguro a familias pobres que no tienen acceso a los recursos de las instituciones financieras formales. Los préstamos son utilizados para invertir en microempresas, así como para invertir en salud y educación, mejorar la vivienda o hacer frente a emergencias familiares.

Pero el microcrédito no se limita a proveer servicios financieros solamente, sino que provee entrenamiento en el manejo del dinero, y toca aspectos reales como liderazgo confianza, autoestima, educación y manejo de microempresas. Y aunque algunos programas se interesan exclusivamente en lo concerniente al ahorro y el crédito, otros tienen este elemento como parte de un paquete que incluye, además, actividades relacionadas con la salud, la planificación familiar o la organización e la producción y distribución de bienes.

Los programas de microcrédito son focalizados y su población objetivo suele estar conformada por gente pobre que no tiene acceso a los prestamos institucionales de la banca comercial o de otras instituciones publicas. Sin embargo, estos pobres tienen la capacidad de emprender actividades que eventualmente aumentaran su ingreso. Son los denominados "pobres emprendedores" y se diferencian de aquellos pobres que no tienen capacidad de llevar a cabo actividades económicas debido a la carencia de habilidades



personales o al grado de indigencia en que se encuentran. Estos últimos deben ser asistidos preferiblemente mediante otro tipo de programas sociales. No obstante, algunos programas de microcrédito se las han arreglado para asistir a los extremadamente pobres (Littlefield, Murduch y Hashemi 2003).

En si, la dinámica del sector microempresarial esta definida por las microfinanzas, los cuales aparecen como un mecanismo financiero alternativo a los mercados financieros tradicionales, como los bancos privados regulados, para combatir las tradicionales practicas de racionamiento de crédito, y que lógicamente afectan de manera directa a gran parte de la población tanto urbana como rural y al fomento de la micro y medianas empresas.

No podríamos dejar de reconocer que en el presente siglo, las microfinanzas han pasado a constituirse en un mecanismo que aporta decididamente al desarrollo socio-económico del país, y de manera positiva ayuda a la reducción de la pobreza. Desde esta perspectiva la política crediticia del Banco reconoce la necesidad de una mayor contribución a las actividades productivas, por ello el impulso a un flujo crediticio que coadyuve al incremento de la autoestima de los microempresarios y por ende robustezca el aparato productivo.

En anos recientes, a pesar de los problemas advertidos, el crédito otorgado por el Banco Nacional de Fomento al sector microempresarial ha buscado impulsar tanto los ritmos productivos, así como otras actividades ya sean comerciales, de vivienda, educación, etc., lo que en todo caso ha logrado combatir de alguna manera las perniciosas practicas de racionamiento de crédito, que por la regular lo aplica la banca privada.

La situación aludida, reconoce además un bajo nivel de acceso al crédito microempresarial, ante lo cual la finalidad del Plan Estratégico emprendido por el Banco Nacional de Fomento, le otorgan un papel activo en la canalización de estos recursos, al punto que el sistema financiero publico se torne mas equitativo y solidario en su lógica pronunciamiento de mejora su asistencia al sector microempresarial.

### **2.2.1.6 Mejoramiento de la infraestructura.**

La imagen desmejorada que ha presentado la entidad en años recientes, ha derivado de la deficiente infraestructura física y tecnológica en el contexto del sistema financiero del país, tal situación ha conllevado una relativa disminución en la competitividad de los servicios financieros o bancarios otorgados por la entidad. Se reconoce por tanto, la deficiente infraestructura, donde la mejor parte de las oficinas del banco, no disponen de instalaciones adecuadas, equipos y vehículos suficientes que permitan realizar sus operaciones de manera apropiada, tal como lo requiera una entidad bancaria moderna, afectando así su imagen institucional e incidiendo en su limitado perfil competitivo.

Si bien es cierto que actualmente del Banco Nacional de Fomento dispone de una red de oficinas con la mayor cobertura nacional, esta constituida por Casa Matriz, 75 sucursales, 16 agencias y dos ventanillas de extensión de servicios, distribuidas en seis zonales, de las cuales 45 oficinas están interconectadas, a pesar de ello, la permanencia de sucursales ineficientes es manifiesta en base a problemas de su tamaño operacional.

En especial, la deficiente infraestructura tecnológica, se corresponde con un remarcado atraso tecnológico como resultado de mínimas inversiones en bienes de capital, tanto como la falta de continuidad en dos programas de automatización que de manera ineficaz han sido implementados desde el año 2002. Hoy a inicios del año 2006 los avances tecnológicos han sido mínimos y de manera efectiva no se dispone de sistemas informáticos de primer nivel lo cual atenta para alcanzar una eficiente cobertura de servicios, tal como lo exige una entidad bancaria moderna, en harás de otorgar su satisfactorio flujo crediticio.

Una de las particularidades del Plan Estratégico responda a las pretensiones de impulsar el proceso de automatizaron, y en determinadas áreas ampliar su red de oficinas que no solamente responden al afán de incrementar las captaciones de recursos, sino también de entregar un mayor flujo crediticio



al sector microempresarial. Se busca por tanto consolidar una distribución zonal capaz de propiciar un mejor servicio a los usuarios del banco

El Bajo perfil competitivo del banco, ha sido relacionado con su limitada infraestructura física, donde los afanes administrativos de etapas recientes han estado orientados a mejorar y corregir la imagen de muchas sucursales, insistentemente se han asumido acciones administrativas para que determinadas oficinas impulsen un ágil ritmo crediticio hacia el sector microempresarial, y de esta manera operen por encima de su nivel de equilibrio.

Hoy en días se evidencian resultados satisfactorios en cuanto al continuo afán de corregir su obsoleta infraestructura física, para lo cual se han mantenido un panel de políticas, tal como lo expresan los lineamientos definidos en el Plan Estratégico, cuyo contenido es el siguiente:

- “Siempre que el crecimiento de las operaciones y el resultado financieros lo justifiquen, se desarrollara planes de renovación, adquisición y mantenimiento de edificios y mobiliario de manera tal que se dote al personal de los equipos necesarios y de instalaciones física apropiadas y a la vez que se proveerá al cliente de un ambiente adecuado para la atención bancaria.
- El programa de construcción y mantenimiento de edificios y dotación de mobiliario priorizara a las sucursales de mejor desempeño y que en el grado de medición de la infraestructura estén en rangos críticos. Para este efecto la Gerencia Administrativa hará una evaluación de la situación vigente de todas las oficinas.
- La implementación de Seguridades físicas es considerada prioritaria para lo cual se realizara una evaluación de las deficiencias y se incluirá en el programa de construcción y mantenimiento de edificios de manera que cubra apropiadamente las falencias detectadas en la evaluación.



- La dotación de equipos especialmente informáticos será calificada como prioritaria.
- Se descongestionara y descentralizara el proceso de adquisición facultando a las gerencias zonales previo el cumplimiento de las normas vigentes, la capacidad para adquirir bienes y equipos.
- Producto de la optimización de los espacios físicos se liberaran áreas y se buscara generar ingresos por arriendo, lo cual a su vez será parte del financiamiento del plan de mantenimiento.
- Adicionalmente se continuara con el proceso de renovación y ampliación del parque automotor<sup>9</sup>

Bajo este contexto se han venido desarrollando las siguientes actividades.

- Detectar las necesidades de adquisición, renovación y mantenimiento de edificios y mobiliarios.
- Elaborar y ejecutar el programa para dotar al personal de equipos apropiados y de instalaciones físicas priorizando las sucursales que aporten mejor desempeño y a aquellas que se desenvuelvan en condiciones deplorables.
- Determinar las necesidades de equipos informáticos que existen en las sucursales.
- Elaborar y ejecutar un programa que atienda de manera prioritaria la dotación de equipos de computación a nivel nacional.

---

<sup>9</sup> Banco Nacional de Fomento. Plan Estratégico: Periodo 2004-2007. Pág. # 48-49.

**Cuadro 21**

<b>Actividades</b>	<b>Calendario de Ejecucion</b>	<b>Responsable.</b>
<b>Detectar las necesidades de Adquisición, renovación y mantenimiento de edificios y mobiliarios.</b>	<b>Enero-Marzo/2006</b>	<b>Gerencia Administrativa /Sucursales Zonales</b>
<b>Producto:</b>		
<b>Cantidad de necesidades a cubrir</b>		
<b>Elaborar y ejecutar el programa para dotar al personal de equipos apropiados y de instalaciones físicas, priorizando las sucursales que reporten mejor desempeño y aquellas que se desenvuelvan en condiciones deplorables.</b>	<b>Abril 2006. Mayo-Dic 2006 Enero-Mayo 2007</b>	<b>Gerencias Administrativa/Finanzas</b>
<b>Producto.</b>		
<b>Programa de necesidades a cubrir:</b>		
<b>Equipos entregados e instalaciones realizadas.</b>		
<b>Determinar las necesidades de equipos informáticos que existen en las sucursales.</b>	<b>Enero-Marzo/2006</b>	<b>Todas las gerencias y zonales</b>
<b>Producto</b>		
<b>Numero de necesidades</b>		
<b>Elaborar y ejecutar un programa que atienda de manera prioritaria la dotación de equipos de computación a nivel nacional</b>	<b>Abril 2006. Mayo-Dic 2006 Enero-Mayo 2007</b>	<b>Gerencias Administrativa/Finanzas</b>
<b>Producto</b>		
<b>Programa de Dotacion.</b>		
<b>Elaborar aprobar y difundir el instructivo para que las sucursales zonales puedan adquirir bienes y equipos otorgando el cupo de utilización respectivo</b>	<b>Enero-Feb 2006 Marzo-abril 2006</b>	<b>Gerencias Administrativa Finanzas Directorio Sucursales Gerencia General</b>

<b>Actividades</b>	<b>Calendario de Ejecución</b>	<b>Actividades</b>
<b>Producto</b>		
<b>Instructivo</b>		
<b>Establecer los espacios físicos de propiedad del banco que no están siendo utilizados y puedan ser arrendados</b>	<b>Julio-Agosto 2006</b>	<b>Gerencia Administrativa Sucursales Zonales</b>
<b>Producto</b>		
<b>Numero de areas libres</b>		
<b>Elaborar y ejecutar el plan de arrendamiento de áreas libres para generar ingresos que financien el mantenimiento de edificios</b>	<b>Sept-Octubre 2006 Diciembre 2008</b>	<b>Gerencia Adm./Finanzas Sucursales Zonales</b>
<b>Producto</b>		
<b>Plan de arrendamiento</b>		
<b>Ingresos por arrendamiento de áreas libres</b>		
<b>Determinar las necesidades de renovación y ampliación del parque automotor.</b>	<b>marzo-06</b>	<b>Gerencia Administrativa</b>
<b>Producto</b>		
<b>Necesidades de Vehículos</b>		
<b>Elaborar el plan de adquisición de vehículos</b>	<b>Abril 2006.</b>	<b>Gerencias Adm./Finanzas</b>
<b>Producto.</b>		
<b>Plan.</b>		
<b>Distribuir los vehículos adquiridos de acuerdo al plan elaborado</b>	<b>Abril-Diciembre 2006</b>	<b>Gerencia Administrativa</b>
<b>Producto Distribucion de vehículos</b>		



- Elaborar y ejecutar un programa que atienda de manera prioritaria la dotación de equipos de computación a nivel nacional.
- Elaborar, aprobar y difundir el instructivo para que las sucursales Zonales puedan adquirir bienes y equipos, otorgando el cupo de utilización respectivo.
- Establecer los espacios físicos de propiedad del Banco que no están siendo utilizados y puedan ser arrendados.
- Elaborar y ejecutar el plan de arrendamiento de áreas libres para generar ingresos que financien el mantenimiento de edificios,
- Determinar las necesidades de renovación y ampliación del parque automotor.
- Elaborar plan de adquisición de vehículos.
- Distribuir los vehículos adquiridos de acuerdo al plan elaborado.

Para el efecto se ha considerado un presupuesto de inversión de 6 millones de dólares.

### **2.2.1.7 Nueva Imagen Institucional.**

El paulatino deterioro de la imagen institucional ha sido una de las características reconocidas por las autoridades del banco en etapas recientes, al punto de haberle impedido asumir de manera eficiente su rol de agente financiero público impulsante del desarrollo socio-económico. Desde tal perspectiva ha sido reconocida la meta y finalidad de que "el Banco Nacional de Fomento debe mejorar su imagen y reflejarse ante sus clientes y otros organismos como una institución sólida, solvente, eficaz, transparente y que aliente a realizar transacciones financieras, actuando bajo un esquema de

rigidez y seriedad en sus operaciones conforme al marco en el que operan las entidades financieras del país, alejado de toda injerencia política”<sup>10</sup>

Los propósitos de alcanzar una nueva imagen institucional han dado lugar el asumir un conjunto de Políticas cuyo contenido es el siguiente:

- “Creación de una cultura organizacional basada en el servicio al cliente.
- Mantener permanentemente informados a sus clientes y a la opinión pública sobre los diferentes procedimientos de sus operaciones y las acciones de reforma que emprende, a través de documentos informativos. También se hará conocer a los clientes sus obligaciones y derechos.
- Mejorar los canales de comunicaciones y de distribución de productos y servicios.
- Promover la atención personalizada al cliente.”

Las ejecutorias o contenido de estas políticas, conllevan de manera directa el cumplimiento de específicas Actividades como ser:

- Desarrollar programas de inducción a todo el personal para crear una actividad positiva hacia el cliente. Y ,
- Realizar la promoción y difusión de los productos y servicios del Banco Nacional de Fomento.

---

<sup>10</sup> Banco Nacional de Fomento. Plan Estratégico: Periodo 2004-2007. Pág. # 51

**Cuadro 22**

<b>Actividades</b>	<b>Calendario de Ejecucion</b>	<b>Responsable</b>
Desarrollar programas de inducción a todo el personal para crear una actitud positiva hacia el cliente.	A partir de Abril-2006, periódicamente por lo menos cada 6 meses	Relaciones Publicas
<b>Producto:</b>		
<b>Numero de programas</b>		
Realizar la promoción y difusión de los productos del Banco Nacional de Fomento	A partir de Mayo-2006, periódicamente por lo menos cada 6 meses	Relaciones Publicas
<b>Producto</b>		
<b>Promociones</b>		

La búsqueda de esta innovada imagen institucional esta comprometida con la tarea de promover el desarrollo socio económico del país, muy en particular con el sector microempresarial, donde los pequeños y medianos productores del área rural, demandan constante intermediación financiera para llevar a cabo sus actividades productivas. Es decir, se impone el criterio de redefinir Valores institucionales, que no solamente propicien que la entidad se la reconozca como solvente y autofinanciable, sino también que le permita entregar servicios y productos de calidad a sus usuarios.

### **VALORES INSTITUCIONALES**

- Ética
- Compromiso y sentido de identidad
- Justicia y equidad
- Calidad
- Productividad
- Servicio personalizado



- Trabajo en equipo
- Comunicación efectiva
- Desarrollo humano
- Creatividad, innovación y mejoramiento continuo
- Pro actividad.
- Liderazgo.

La determinación de estos nuevos valores institucionales, propician a su vez la orientación del crédito hacia aquellos sectores productivos de menores recursos, en particular el microempresarial, a fin de propiciar sistemas de auto sustentación y a su vez de crear empleo de mano de obra no calificada, disminuyendo los niveles de desocupación. Sin desconocer que la creación del empleo en el área rural, tendera a reducir el nivel de pobreza en los estratos sociales beneficiados por el flujo crediticio.

#### **2.2.1.8 Consolidación de la estructura financiera del Banco Nacional de Fomento.**

El propósito de mejorar la posición financiera de la entidad, dio lugar para que desde el año 2002 en adelante, se asuman acciones inmediatas que a pesar de lograr resultados positivos, no fueron lo suficiente para robustecer de manera satisfactoria su estructura financiera. Consideración admitida, por que su margen financiero, no ha logrado cubrir sus costos operativos dolarizados, y más aún en correspondencia al monto de provisiones realizadas, en correspondencia el crecimiento registrado por su respectiva cartera vencida. Además hay que destacar, los efectos de decisiones políticas que han determinado reducción en tasas en interés, sin crear mediana compensación de por medio, los mismos que se han constituido en factores importantes para que

la entidad a mediados del año 2005 exprese resultados negativos en el orden financiero.

Tal situación ha dado lugar para que las estrategias enunciadas y emprendidas por el Plan Estratégico asuman las prioridades siguientes:

- a) Apoyar el crecimiento de los activos productivos.
- b) Impulsar la diversificación de ingresos operacionales.
- c) Ejecutar programas de captación de depósitos en cada una de las sucursales.
- d) Revisión semestral de las tarifas y costos por servicios de la entidad, para que sean realmente competitivos.
- e) De acuerdo con el mercado financiero fijar tasas competitivas.
- f) Propiciar la captación de recursos del gobierno y de organismos nacionales e internacionales.
- g) Aplicar programas de promoción y difusión de los productos y servicios ofrecidos por el banco de manera especial para el sector microempresarial.
- h) Búsqueda continúa de recursos para ser administrados mediante convenios.

El propósito de robustecer su estructura financiera ha contemplado a su vez reorientar su política crediticia hacia los sectores productivos de mayor necesidad, en particular el microcrédito, cuyo margen de acción contempla al momento las siguientes líneas:

- Línea de crédito para pequeños productores al 8 %.
- Línea de crédito al 12 %.

- Línea de microcréditos.
- Línea de crédito para financiamiento de taxis.
- Línea de crédito para consumo.

La finalidad de impulsar preferentemente las microfinanzas, ha permitido que desde el año 2002 la concesión del crédito otorgado haya beneficiado el desarrollo del sector agropecuario al mismo que ha destinado la cifra mayor, al 62 % del total de sus operaciones crediticias.

Vale destacar que desde la década pasada el Banco Nacional de Fomento ha contado con líneas de crédito especiales para el sector microempresarial, beneficio que ha determinado mayor énfasis a la actividad agropecuaria, pero de igual manera ha registrado líneas de crédito para la pequeña industria y artesanía. Así tenemos que a lo largo de los años noventa otorgo \$ 126'440.617 en crédito para el fomento y desarrollo de la microempresa, con alrededor de 33.888 operaciones de crédito. En realidad, en el primer quinquenio de la década los montos fueron sumamente significativos, con relación al segundo quinquenio donde la restricción fue claramente notoria. Tal restricción al crédito se basó en los problemas de recuperación de los créditos muy en especial en el año 1997 cuando las secuelas del denominado fenómeno de "El Niño" destruyeron el sector agropecuario, y ante las ineficiencias en los procesos de calificación de riesgo de crédito.

Ya en la etapa de dolarización, cuando la situación del sector microempresarial es apremiante, la acción gubernamental se torna mayormente positiva, y desde diversas instancias buscan impulsar el crédito microempresarial. Así, desde el año 2000 hasta el 2002, se desarrollaron programas relacionados con microcréditos y dirigidos a organizaciones indígenas, negras, afro americanas, campesinas, agricultores y microempresarios en general. Estos programas han estado orientados en alguna manera a contribuir al alivio de la pobreza, incrementar los niveles de capacitación, asesoramiento y asistencia técnica, y dotar de todo el instrumental



necesario para propender el desarrollo social y económico de los sectores hacia donde se han canalizado los recursos. Estos programas han sido impulsados por el Ministerio de Bienestar Social, Ministerio de Agricultura y Ganadería, Ministerio de Trabajo y Recursos Humanos, y algunas entidades autónomas, con un alcance nacional (Comisión Interministerial de Empleo, 2002).

A pesar de las graves deficiencias financieras que desde el año 2003 afectan a la entidad, el afán de impulsar las microfinanzas se mantiene latente en las políticas crediticia del banco, se reconocía para aquel entonces una situación agravada por la cartera vencida que revela la reducida capacidad operativa de la entidad; fue el instante en que el financiamiento de muchas actividades productivas expresadas en términos relativos llegaron a reducirse, al punto de llegar a sobresalir el crédito de los bancos privados y otras instituciones de microfinanzas al fomento de actividades de micro, pequeños y medianas empresas (mipymes).

Llego a reconocerse desde la posición gubernamental que las microfinanzas han comenzado a constituirse en el mecanismo que directamente contribuye al desarrollo socioeconómico del país, y que hay que apoyarlo, en la medida de contribuir a la reducción de los niveles de pobreza. No obstante para los años 2004 y 2005 destaca en el país un bajo nivel de acceso al crédito, a pesar de que las instituciones que llevan a cabo actividad de microfinanzas han asumido una participación activa en la canalización de estos recursos.

Para estos años, el promedio de los montos de créditos concedidos por las instituciones de microfinanzas, fue en términos relativos mayor a los asignados por bancos privados tradicionales.

“En general, el crédito otorgado por las instituciones de microfinanzas se ha dirigido de manera importante para cubrir necesidades de salud, educación y vivienda. Por otro lado, se distinguen algunas particularidades dentro de las instituciones de microfinanzas sobre el destino de los recursos entregados; En el caso de los bancos de microfinanzas (Banco Solidario o Credife Banco

Pichincha) un segundo rubro de importancia de financiamiento, ha sido la compra de maquinaria e insumos para la producción; En el caso de la Cooperativas de ahorro y crédito se han dirigido para pago de deuda y para la compra de vehículo de trabajo; y en el caso de las ONGs para financiar la compra de maquinaria e insumos para la producción y para fomento de nuevos negocios. En resumen, los recursos económicos inyectados por estas instituciones han sido utilizados para actividades de inversión en capital humano, como salud y educación o inversión productiva.”<sup>11</sup>

Vale destacar que el plazo de financiamiento otorgado por estas entidades por lo regular recae en el corto plazo con ligeras excepciones que se extienden hasta 1 año y con una limitada participación de crédito hasta 24 meses plazo. Una de las particularidades del Microcrédito en cuanto a su garantía corresponde a la garantía personal, siendo común la garantía prendaria e hipotecaria.

**Cuadro 23**  
**Plazo del crédito otorgado al sector microempresarial**  
**En porcentajes**  
**Periodo 2003-2004**

Plazo	Banco Solidario	Otros Bancos	Financieras	Mutualistas	COAC	ONG	Comerciante	Empleador	Familiar o Amigo	Chulco (Prestamista informa)	Total
Hasta 3 meses	5%	14%	13%	0%	4%	0%	57%	14%	32%	56%	20%
De 3 a 6 meses	10%	11%	0%	0%	14%	7%	0%	32%	20%	24%	15%
De 6 a 1 año	27%	41%	49%	50%	66%	71%	15%	49%	4%	9%	35%
De 1 a 2 años	30%	28%	25%	25%	12%	22%	0%	0%	0%	7%	16%
De 2 a 3 años	5%	4%	13%	8%	2%	0%	14%	5%	0%	2%	3%
De de 3 años	13%	0%	0%	17%	2%	0%	0%	0%	0%	0%	2%
Ninguno en específico	10%	2%	0%	0%	0%	0%	14%	0%	44%	2%	9%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Fuente: Superintendencia de Bancos.

Elaboración: Los Autores

<sup>11</sup> FLACSO Alcance de las microfinanzas en las ciudades de Quito, Guayaquil y Cuenca, Pág. # 5: Mayo 2005.



La participación de los bancos privados ha sido cada vez mas sobresaliente, entre ellos destaca el banco solidario, entidad que en el otorgamiento de crédito hasta 90 días, no solamente que acepto una menor tasa de interés, sino que también admitió elevada participación en el crédito microempresarial.

En periodos reciente, cuando las exigencias del esquema monetario dolarizado, impone para la economía la prioridad de reducir los niveles en las respectivas tasas de interés, son frecuentes las restricciones de accesos a cierto tipo de crédito microempresarial, a pesar de ello, son apremiantes las necesidades de crédito para vivienda, educación, etc., inclusive la adquisición de maquinarias e insumos han sido los rubros que mayormente han requerido los microempresarios en su afán de impulsar actividades productivas.

#### Cuadro 24

#### Porcentaje del crédito entregado al sector microempresarial Por tipo de necesidades. Periodo 2003-2004.

Utilizacion del credito	Banco Solidario	Otros Bancos	Financieras	Mutualistas	COA C	ONG	Comerciant e	Empleador	Familia ro Amigo	Chulco (Prestamista informata)	Total
Salud, educacion, vivienda	38%	37%	13%	25%	39%	62%	29%	62%	49%	52%	43%
Compra de Maquinaria/insumo	23%	16%	13%	17%	11%	13%	43%	4%	20%	10%	15%
Pago de Deudas	8%	11%	36%	8%	17%	6%	0%	26%	23%	14%	15%
Vehiculo de trabajo	8%	16%	13%	42%	15%	0%	14%	0%	2%	4%	10%
Negocio nuevo	8%	8%	25%	0%	8%	13%	14%	0%	2%	16%	8%
Migracion	0%	4%	0%	0%	2%	0%	0%	0%	0%	2%	2%
Pago trabajadores	0%	1%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	2%	0%	1%
otro	15%	7%	0%	8%	8%	6%	0%	8%	2%	2%	6%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Fuente: Superintendencia de Bancos.

Elaboración: Los Autores



Desde la perspectiva gubernamental le ha correspondido al ministerio de Previsión Social, desarrollar importantes programas de microcrédito, en especial destaca en etapas recientes el Programa de Consejo Nacional de Discapacidades (Conadis), el mismo que ha consistido en otorgar apoyo técnico y financiero a los microempresarios que presenten algún tipo de discapacidad. Si bien este programa se inicio el año 2000, para el 2001 dispuso de un presupuesto de \$ 188.329.

La situación aludida ha permitido impulsar el crecimiento del microcrédito, no obstante la imposición de garantías personales u otro tipo de garantías como la hipotecaria, en cierta forma han obstaculizado la fluidez del crédito hacia el desarrollo de actividades comerciales y/o productivas. Mas aun cuando en términos de géneros le ha correspondido al grupo masculino captar la mayor cantidad de crédito cuando el 70% ha sido receptado por hombres, y el 30% restante por mujeres.

#### Cuadro 25.

#### Porcentaje del Crédito entregado al Sector Microempresarial Por tipo de garantía. Periodo 2003-2004.

Plazo.	Banco Solidario	Otros Bancos	Financieras	Mutualistas	COAC	ONG	Comerciante	Empleador	Familiar o Amigo	Chulco (Prestamista informa)	Total
Garantías Personales	75%	49%	33%	83%	55%	43%	33%	15%	12%	26%	46%
Garantía prendaria o hipotecaria	16%	19%	50%	17%	23%	0%	33%	0%	0%	28%	18%
Dejar bienes	6%	24%	0%	0%	10%	28%	0%	0%	41%	20%	17%
Abrir cuenta de ahorros	0%	3%	0%	0%	8%	0%	34%	0%	0%	0%	3%
Obligación de CV al prestamista	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	6%	1%
Grupo Solifario	0%	0%	17%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Otros	3%	5%	0%	0%	5%	29%	0%	85%	47%	20%	15%
Total	100%	100%	100%	100%	101%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Fuente: Superintendencia de Bancos.  
Elaboración: Los Autores

Hoy, a inicios del año 2006 cuando los programas crediticios del Ministerio de Bienestar Social han asumido mayor dinamia en base al apoyo oficial, destaca el Proyecto de Desarrollo Local Sostenible (Prolocal), el mismo que si bien se constituyo en abril del año 2002, actualmente su mayor fuente de financiamiento proviene del Banco Mundial.

Inclusive el criterio de compaginar las relaciones productivas del sector microempresarial con un especifico nivel de pobreza, han dado lugar a consolidar determinados programas oficiales tales como el crédito productivo Solidario, cuya dimensión esta dirigido a favorecer aquella población identificada bajo la línea de pobreza y que a su vez son beneficiarios de bono de la pobreza.

#### **2.2.1.9 Mejoramiento de herramientas de Analisis al Plan Estrategico.**

En el analisis del Plan Estrategico del Banco Nacional de Fomento se hace muy evidente la falta de elaboración y l analisis de herramientas modernas enfocadas a brindar mayor conocimiento del entorno y del mercado para de esta manera elegir una estrategia mas definida que nos lleve al objetivo deseado, esto es hacer del sector microempresarial un mercado objetivo e incrementar la participación en la colocacion del credito de este sector, la herramientas elegidas son:

- Las 5 P's de Mintzberg, (ver cuadro 27) nos interrelaciona los diferentes conceptos de estrategias, la estrategia como patron, o como plan intencional, lo referente a la posición en el mercado, a las perspectivas y al proposito estrategico.



## Cuadro 27.

### Las 5 P de Mintzberg



- Analisis FODA con sus respectivas estrategias posibles, que es el resultado del Analisis de las Fortalezas y Debilidades (Factores internos inherentes al Banco Nacional de Fomento) y de sus Oportunidades y Amenazas (Factores externos sobre los que el Banco no tiene control pero si poder de prevision de dichos factores).



## Cuadro 28.

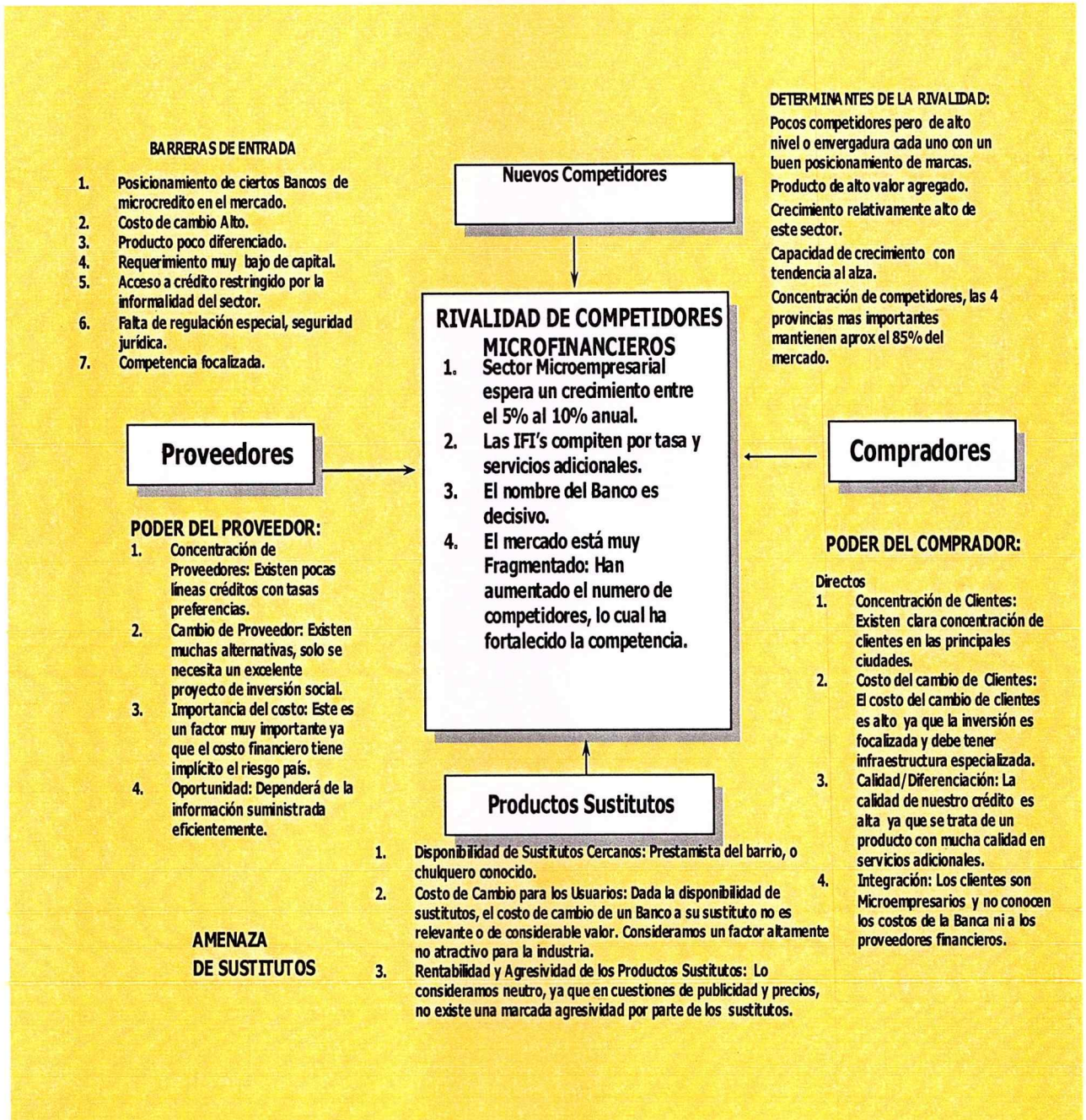
### Matriz FODA

	<p style="text-align: center;"><b>FORTALEZAS (F)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mayor red bancaria del país.</li> <li>2. Está mas cerca de la población objetivo microempresarial.</li> <li>3. Tasas activas preferenciales.</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>DEBILIDADES (D)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Producto desconocido por los microempresarios.</li> <li>2. Políticas y procedimientos obsoletos.</li> <li>3. Sistemas informáticos obsoletos.</li> <li>4. Estructura burocrática y centralizada.</li> <li>5. Bajo niveles de productividad personal.</li> <li>6. Excesivo numero de empleados.</li> <li>7. Ausencia de políticas de desarrollo organizacional.</li> <li>8. Problemas focalizados de recuperación de cartera.</li> </ol>
<p style="text-align: center;"><b>OPORTUNIDADES (O)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desarrollo de mercado microempresarial.</li> <li>2. Facilidad de convenios con organismos locales, nacionales internacionales.</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIAS (FO)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Marketing enfatizado hacia los beneficios micro y macroeconómicos ( O2 + F2 + F1)</li> <li>2. Activación en gremios como Unión de actores microempresariales para promover la promulgación de leyes regulatorias. ( O1 + O2 + F2 + F1 )</li> <li>3. Tecnología adaptable a varios tipos de calificaciones de crédito e indicadores de sustentabilidad. ( F3 + O1 )</li> <li>4. Financiación de proyectos microempresariales sustentables. ( F1 + F2 + F3 )</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIAS (DO)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fuente de financiamiento. ( O3 + D6 )</li> <li>2. Alianza estratégica con empresas o institutos afines p/ desarrollo. ( O5 + O8 + D1 + D2 + D6 + D7 )</li> <li>3. Divulgación, seminarios para aumentar conocimiento. ( O1 + D1 + D2 + D3 + D4 + D5 + D6 )</li> <li>4. Posibilidad de mantener tasas de interés independientemente de los de mercado. ( O1 + O2 + D1 + D2 + D3 + D4 )</li> </ol>
<p style="text-align: center;"><b>AMENAZAS (A)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Posible monopolización por parte del Estado a través de la Corporación Financiera Nacional.</li> <li>2. Ley de condonación de deudas.</li> <li>3. Injerencia Política en la administración del banco.</li> <li>4. Inestabilidad política, falta de seguridad judicial.</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIAS (FA)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Marketing orientado a Producto según Estándares ( A2 + A3 )</li> <li>2. Marketing enfocado hacia Producto nacional ( A4 + F3 )</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIAS (DA)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Participación activa con IFIs para el desarrollo de estándares financieros internacionales. ( A1 = A4 + D8 )</li> <li>2. Compra en Mercado de Futuros y Opciones ( D2 + A7 )</li> </ol>



- Analisis de las Cinco Fuerzas de Porter, que consiste en estudiar el mercado a través del analisis de los Compradores (Clientes del Banco), los proveedores, (Fuentes de financiamiento), la Rivalidad de competidores actuales del Sector, el ingreso de nuevos competidores y los productos sustitutos del credito microempresarial.

**Cuadro 29**





## 2.2.2 Importancia de las microfinanzas en la reducción de la pobreza.

Hoy en día, en el entorno de la Globalización y la ejecución de tratados de libre comercio, las nuevas características de la economía, el comercio y las políticas mundiales despiertan muchas incertidumbres. Por eso, hay que asumir la complejidad como categoría del análisis político y económico así como instrumento de acción para el desarrollo y la lucha contra la pobreza. Se necesita para el país una estrategia de desarrollo que convine claros objetivos como la aceleración del crecimiento económico, la reducción de la pobreza absoluta y la prevención de un ulterior daño al medio ambiente. Esto siempre en el marco de la ampliación de las elecciones humanas, como objetivo fundamental del desarrollo y del combate a la pobreza.

En Ecuador la evolución de los principales indicadores sobre pobreza y desigualdad no pudo ser obtenida de fuentes oficiales, la última información publicada por el Sistema Integrado de indicadores Sociales (SIISE) corresponde al 2002, existe una aproximación del comportamiento de estos indicadores para el área urbana que ha sido calculado utilizando las encuestas mensuales urbanas de empleo del Banco Central del Ecuador y la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO) – Sede Ecuador desde Enero 2004 hasta Diciembre 2005, mediante el método indirecto de medición de la pobreza, denominado así por utilizar el ingreso per cápita como variable central<sup>12</sup>

---

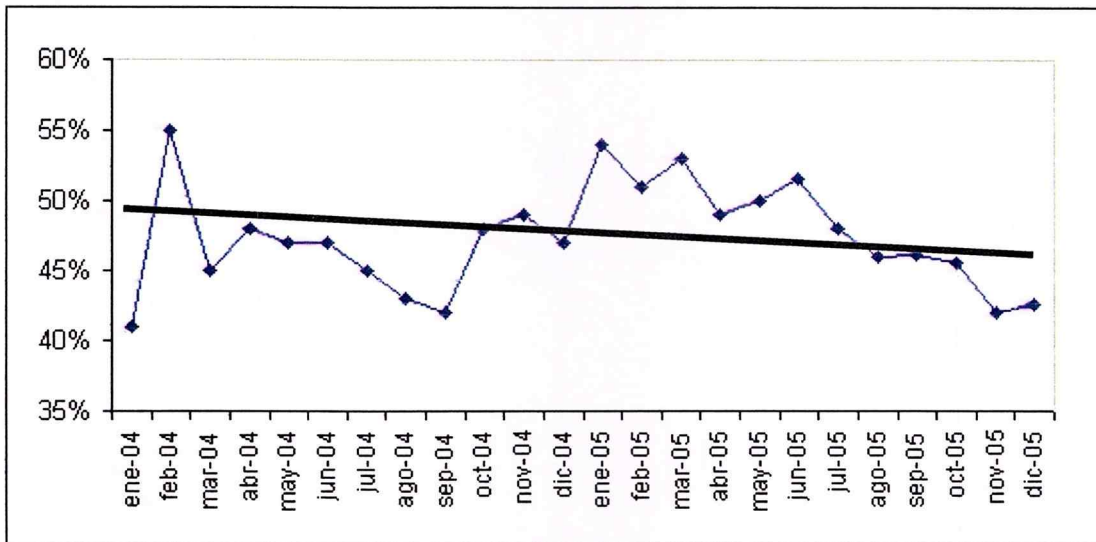
<sup>12</sup> Se utiliza el concepto definido por el BID y el Banco Mundial, que considera como “pobre” a un hogar cuando su ingreso es inferior a la línea de pobreza, esto es 2 dólares por día, este método es ampliamente cuestionado dado que el ingreso es una variable más inestable que el consumo y por la sensibilidad que tiene en el corto plazo.



Grafico 1

Tendencia de la incidencia de la pobreza  
En porcentajes de la población

Periodo 2004-2005

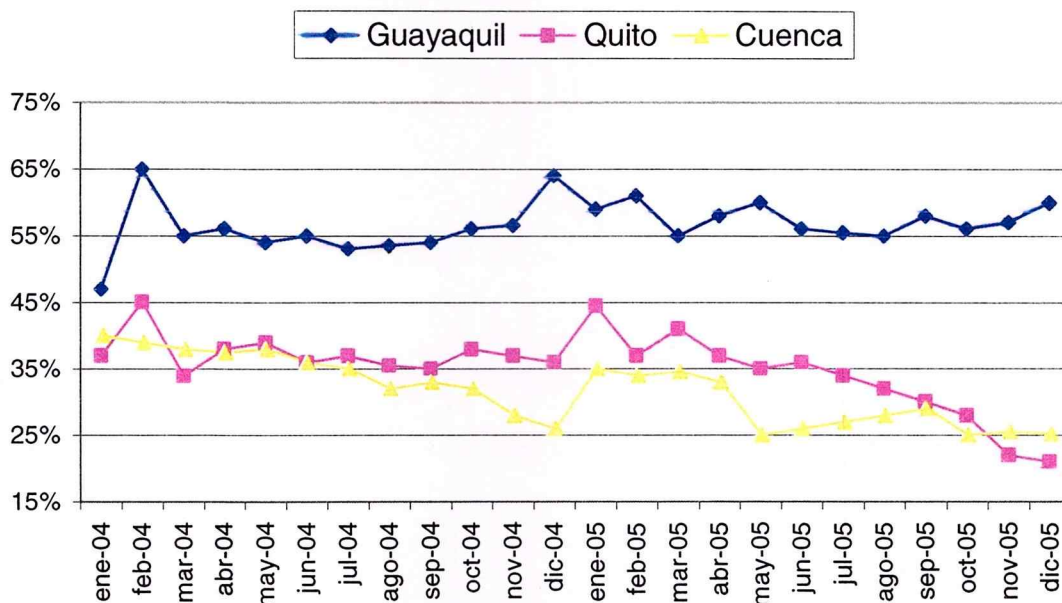


Fuente: Encuestas mensuales de empleo Banco Central del Ecuador-FLACSO Ecuador.  
Elaboración: FLACSO Ecuador

Se puede establecer que la incidencia de la pobreza de ingreso se ha mantenido estable con una leve tendencia descendente en el área urbana del país hasta finales del 2005, los datos difieren por ciudad, para Guayaquil se evidencia una tendencia creciente del numero de hogares bajo la línea de pobreza, diferente a Quito y Cuenca, ciudades donde se presentan leves disminuciones de hogares bajo la línea de la pobreza.

Grafico 2

**Incidencia de la pobreza en Quito, Guayaquil y Cuenca.  
En porcentajes de la población  
Periodo 2004-2005**



Fuente: Encuestas mensuales de empleo Banco Central del Ecuador-FLACSO Ecuador.

Elaboración: FLACSO Ecuador.

En relación al empleo estos indicadores presentaron un comportamiento diverso, según las encuestas de empleo que realiza mensualmente el banco Central con la FLACSO, aunque las tasas mas importantes presentan leves variaciones, los problemas se centran en el tipo de empleo generado, por ejemplo, se tiene una tasa global de ocupación mayor al 2% en el 2005, este crecimiento global se da incidido por el crecimiento del incremento del subempleo en 8%, pero no representa una mejora en el nivel de empleo formal el cual decreció en 4%.

Cuadro 30

**Indicadores del mercado laboral urbano en porcentajes de la  
población total  
Periodo 2005**

INDICADORES	ENERO	ABRIL	JULIO	OCTUBRE	DICIEMBRE
% PEA	45,60%	45,00%	44,60%	46,10%	46,10%
TASA GLOBAL DE OCUPACION	88,50%	89,40%	88,88%	90,20%	90,70%
TASA DE OCUPACION ADECUADA	43,00%	42,10%	42,28%	42,60%	41,47%
<b>TASA DE SUBEMPLEO</b>	<b>45,40%</b>	<b>47,30%</b>	<b>46,60%</b>	<b>47,60%</b>	<b>49,23%</b>
TASA DE OTRO TIPO DE SUBEMPLEO	38,60%	40,00%	40,51%	41,20%	43,26%
TASA DE SUBEMPLEO VISIBLE	6,80%	7,30%	6,09%	6,40%	5,97%
<b>TASA DE DESEMPLEO</b>	<b>11,50%</b>	<b>10,60%</b>	<b>11,12%</b>	<b>9,80%</b>	<b>9,30%</b>
TASA DE DESEMPLEO ABIERTO	8,20%	7,50%	7,25%	5,50%	4,71%
TASA DE DESEMPLEO OCULTO	3,40%	3,10%	3,87%	4,30%	4,59%

Fuente: Encuestas mensuales de empleo Banco Central del Ecuador-FLACSO Ecuador.

Elaboración: FLACSO Ecuador

En este contexto, a pesar que para diciembre del 2005 la tasa de desempleo se ubico en 9.8% de la PEA, el numero de personas con estabilidad laboral y economía no ha crecido, de hecho, un segmento de la población ha disminuido su nivel de estabilidad, pasando del empleo formal al subempleo. A diciembre del 2005, la tasa de subempleo llego a 49.2% lo que significa que la mitad de la población ecuatoriana no logra ingresos laborales suficientes para acceder a un adecuado nivel de vida.



El Cuadro 26 nos muestra el incremento del subempleo en el aparato productivo y se presenta con una característica preocupante ya que la gran mayoría de subempleados se encuentra en "otras formas de subempleo", la cual abarco al 43.3% de la población total en diciembre de 2005 es importante recalcar que la mayor parte de las personas en subempleo pertenecen al sector informal.

### Cuadro 31

#### Composición del Crédito Microempresarial Julio 2002-Septiembre 2005 En miles de dólares

FECHA	TOTAL BANCOS PRIVADOS	TOTAL COOPERATIVAS	TOTAL SOCIEDAD FINANCIERA	TOTAL MUTUALISTAS	TOTAL Banco Nacional de Fomento	ONG'S	TOTAL SISTEMA	TOTAL SISTEMA/PIB
jul-02	50.043	5.913	4.335	729	1.204	6.268	62.224	0.26%
nov-02	44.018	5.685	6.638	1.073	2.031	9.742	59.445	0.24%
mar-03	52.376	16.500	8.897	1.042	1.784	11.723	80.599	0.30%
jul-03	68.835	20.797	12.151	1.004	9	13.164	102.796	0.38%
nov-03	88.517	46.927	16.600	893	-	17.493	152.937	0.56%
mar-04	102.556	65.189	19.839	-	-	19.839	187.583	0.62%
jul-04	127.102	91.719	24.657	-	-	24.657	243.478	0.80%
nov-04	162.402	106.195	44.849	617	-	45.466	314.062	1.04%
mar-05	222.191	185.891	13.874	498	-	14.372	422.453	1.32%
jul-05	250.157	254.090	16.026	367	3	16.397	520.644	1.63%
ago-05	274.942	259.643	16.648	340	2	16.991	551.576	1.72%
sep-05	286.862	265.031	17.204	321	2	17.527	569.420	1.78%

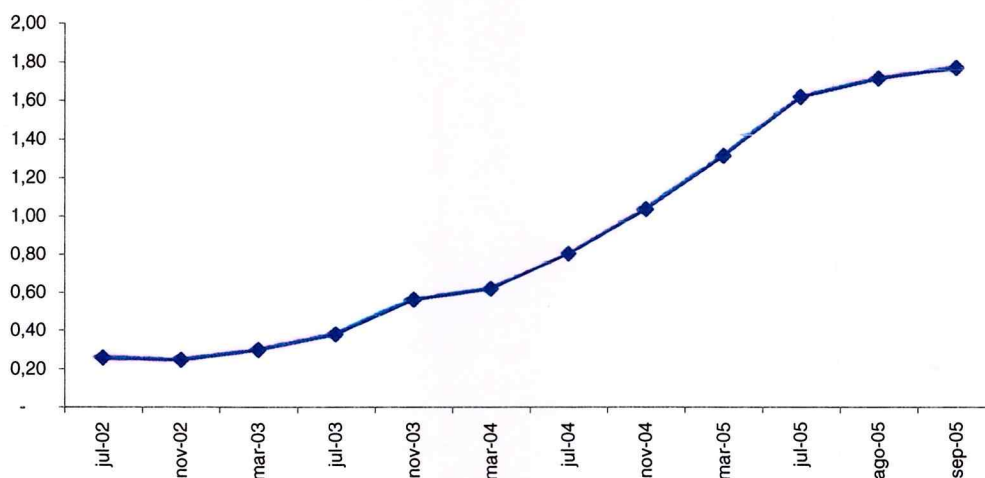
Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguro.

Elaboración: Los Autores

En el cuadro 27 se encuentran algunas relaciones sobre el aporte de las microfinanzas al crecimiento económico del país en los años 2000, 2001, 2002, 2003 2004 y 2005. La relación entre el monto total del crédito inyectado por las Instituciones microfinancieras con relación al PIB en el 2005 no supera el 2% del mismo, a pesar del rápido crecimiento de este sector.

**Grafico 3.**

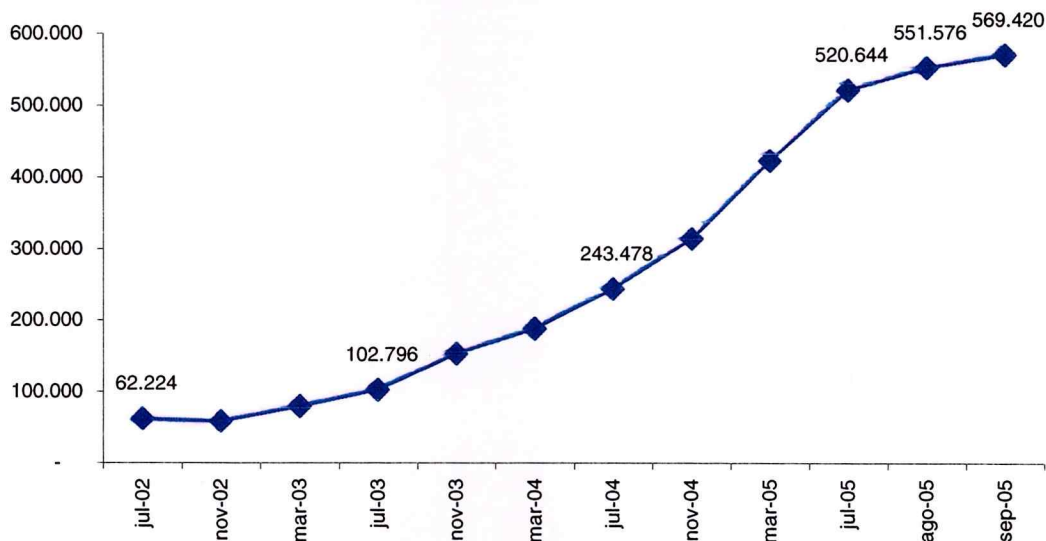
**Total Cartera Microcrédito vs. PIB  
En porcentajes.  
Periodo Julio 2002-Septiembre 2005**



Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros.  
Elaboración: Los Autores.

**Grafico 4.**

**Evolución de Cartera Microempresarial  
En millones de dólares  
Periodo Julio 2002-Septiembre 2005**



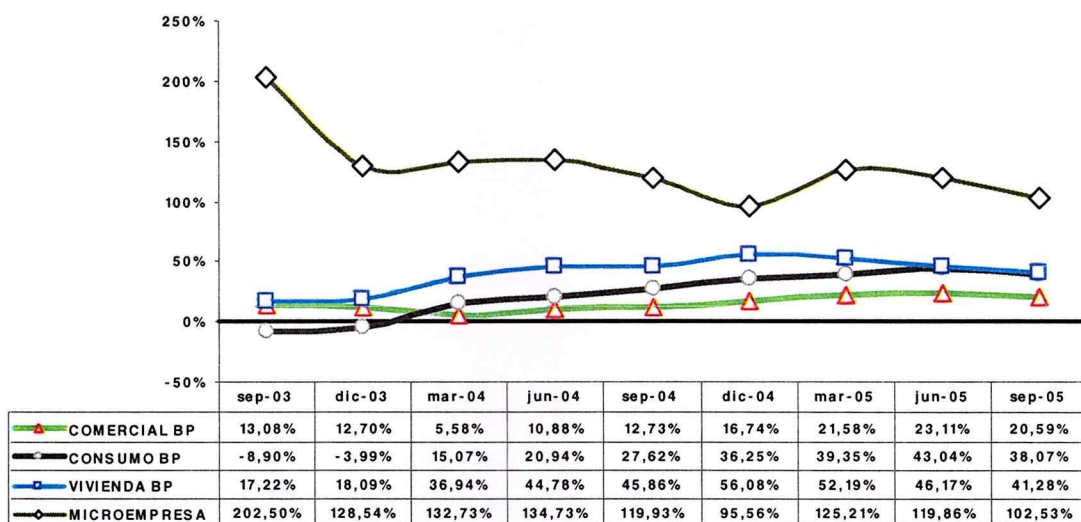
Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguro.  
Elaboración: Los Autores

Por otro lado, es importante señalar que la recuperación de las Instituciones microfinancieras tras la crisis de finales de la década de los noventas, fue mucho más rápida que la de los bancos privados, mientras las primeras inyectaron dinero a la economía en el año 2000, 0.27% del PIB, las segundas mantuvieron el racionamiento del crédito y se dedicaron a recuperar la cartera.

El crecimiento de las instituciones microfinancieras a septiembre de 2005 lo muestra el grafico 5.

**Grafico 5.**

**Tasa de Crecimiento Anual Cartera Microempresarial  
En millones de dólares  
Periodo Julio 2002-Septiembre 2005**



Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguro.  
Elaboración: Los Autores

Se necesita para el país una estrategia de desarrollo que convine claros objetivos como la aceleración del crecimiento económico, la reducción de la pobreza absoluta y la prevención de un ulterior daño al medio ambiente. Esto siempre en el marco de la ampliación de las elecciones humanas, como objetivo fundamental del desarrollo y del combate a la pobreza.



Por tanto, estamos concientes que la verdadera riqueza de un país es su capacidad de movilizar recursos humanos; por eso, el objetivo del desarrollo es alcanzar condiciones que permiten disfrutar una mejor calidad de vida y no solamente un aumento de los ingresos y de la riqueza. En este contexto el problema de la lucha contra la pobreza es fundamentalmente un problema de acceso de los individuos a posibilidades para realizarse como personas basadas en elecciones uniones libres y responsables. En los países en vías de desarrollo, el acceso a las oportunidades productivas significa acceso a la tierra cultivo, riego, tecnología, educación, asistencia sanitaria básica, y, por último pero no menos importante, al crédito para la pequeña y micro producción. En muchas áreas de estos países, opera un sistema basado sobre micro realidades productivas informales que garantizan la supervivencia de gran parte de la población y son un factor de prosperidad económica para el conjunto de la sociedad.

### **2.2.3 El Microcrédito como instrumento para impulsar el crecimiento y desarrollo socio- económico del país.**

Uno de los factores de mayor incidencia en el comportamiento económico es la evolución del Sistema Financiero, en especial del crédito, los depósitos un importante crecimiento en relación al PIB, pasando de un 17,62% en el 2000 a un 23,44% al 2005.<sup>13</sup>

---

<sup>13</sup> Seguramente producido por la decisión de la banca de mantener elevados niveles de liquidez y de los altos niveles de racionamiento de crédito que sufren amplios segmentos de la economía.

### Cuadro 32

#### Evolución del Crédito y depósitos en relación al Producto Interno Bruto.

En miles de dólares.

A Diciembre de cada año. Periodo 2000-2005.

Saldos a Dic	Cartera de crédito neta	Depositos	PIB en miles dolares	Cartera Neta / Pib	Depositos/PIB
2000	1.859.027	2.807.676	15.934.000	11,67%	17,62%
2001	2.234.336	3.474.206	21.024.000	10,63%	16,52%
2002	2.711.672	4.331.412	24.310.944	11,15%	17,82%
2003	3.003.497	5.126.059	27.201.000	11,04%	18,85%
2004	3.933.605	6.376.546	30.281.504	12,99%	21,06%
2005	5.053.176	7.749.579	33.062.000	15,28%	23,44%

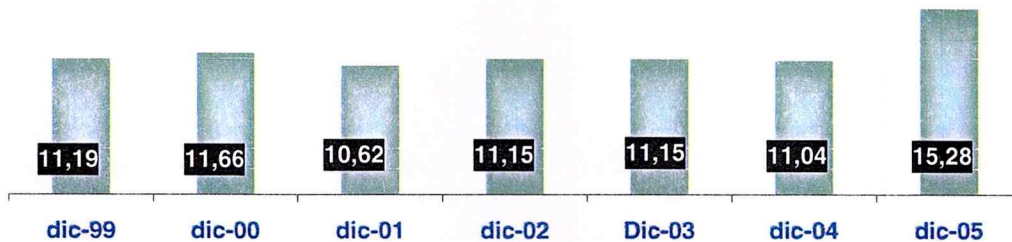
Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros.  
Elaboración: Los Autores.

### Grafico 6

#### Evolucion de la Cartera de Credito vs PIB

(en porcentajes)

Saldos a diciembre 1999-2005



Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros.  
Elaboración: Los Autores.

### Cuadro 33

#### Evolución de ROE y ROA de Bancos Privados Periodo 2000-2005.

Saldos A diciembre	Resultados	Patrimonio	Activo	ROA	ROE
2000	- 124.081	460.006	4.493.303	-2,8%	-27%
2001	- 26.185	499.499	4.927.946	-0,5%	-5%
2002	85.027	553.660	5.789.023	1,5%	15%
2003	92.080	676.725	8.142.074	1,5%	14%
2004	120.395	808.449	8.142.074	2,0%	15%
2005	158.509	947.011	9.852.544	2,1%	17%

Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros.  
Elaboración: Los Autores.

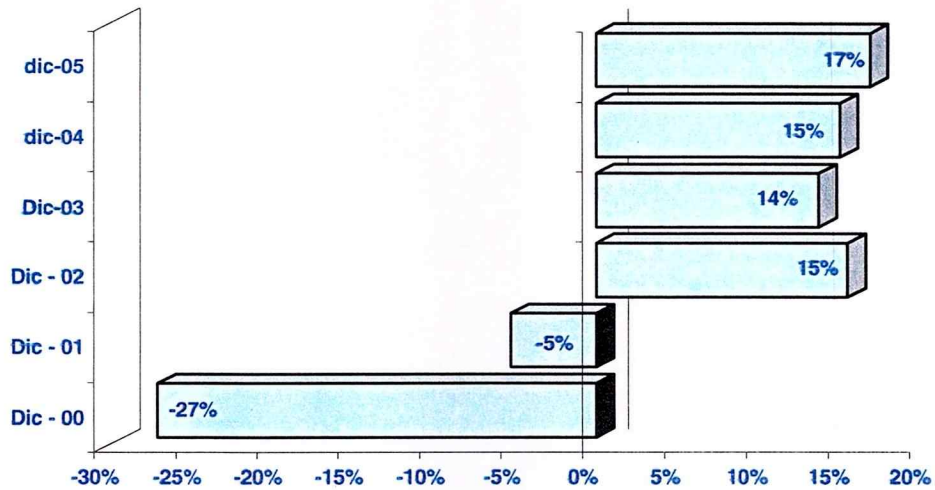
De acuerdo con el estado de perdidas y ganancias de los bancos privados, publicados por la Superintendencia de Bancos y Seguros de Ecuador, la utilidad neta en el 2005 fue de 158,5 millones de dólares, un 31% mas que en el 2004: "Los bancos tuvieron un extraordinario año 2005, declararon utilidades record, a la vez que incrementaron de manera significativa sus provisiones"<sup>14</sup>.

<sup>14</sup> Análisis de Walter Spurrier en Análisis Semanal del 13 de Enero del 2006.



Grafico 7

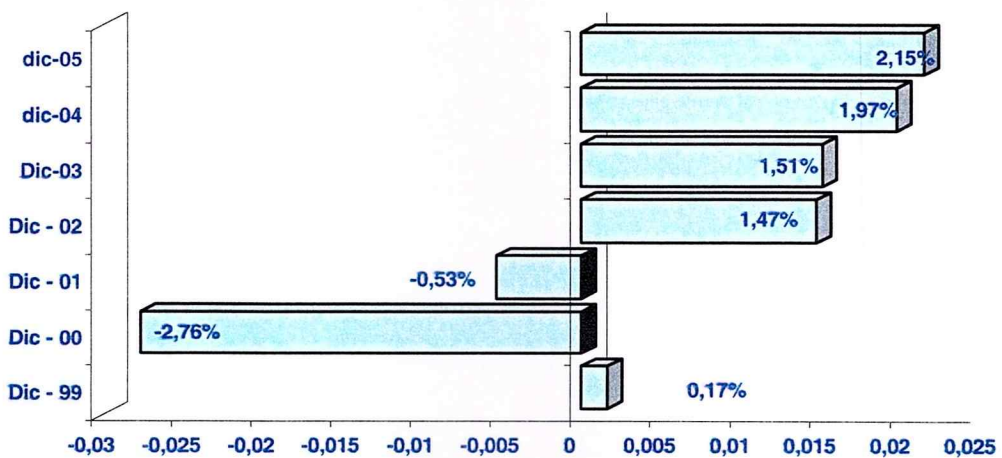
**Rentabilidad Patrimonial "ROE" Sistema de Bancos  
En porcentaje  
Periodo 2000-2005.**



Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros.  
Elaboración: Los Autores.

Grafico 8

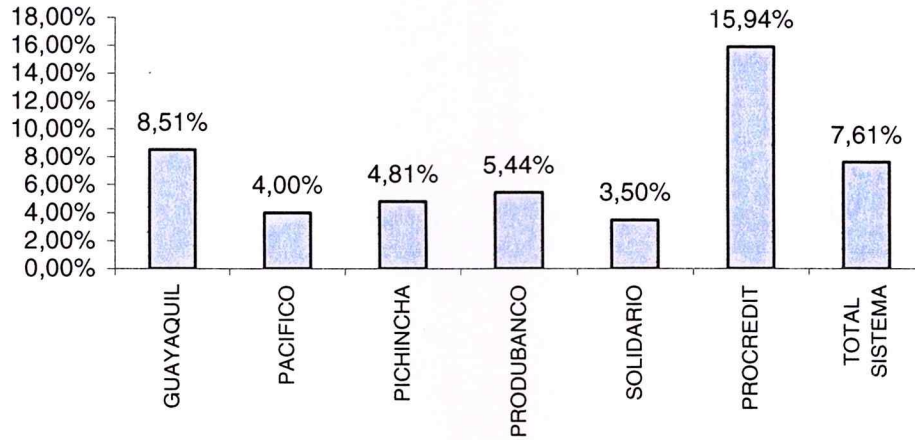
**Rentabilidad Sobre Activos "ROA" Sistema de Bancos  
Periodo 2000-2005.**



Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros.  
Elaboración: Los Autores.

Grafico 9

**Rentabilidad Sobre Patrimonio.  
4 Principales Bancos vs. 2 Bancos Microcrédito  
Marzo 2006.**



Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros.  
Elaboración: Los Autores.

El Grafico 8, nos muestra el rendimiento de los bancos privados en relación a su patrimonio (ROE) y su rentabilidad en relación a sus activos (ROA) mostrando un incremento del 2% en el 2005 en relación a su rentabilidad patrimonial del 2004, esta rentabilidad esta dada en gran medida por las comisiones cobradas por los bancos por sus servicios en relación a sus ingresos financieros, los mismos que han tenido un incremento constantes desde el 2002.

El grafico 9, nos hace referencia al ROE de los 4 principales bancos de Ecuador versus los 2 principales bancos especializados en el microcrédito, esta comparación nos muestra que Procredit tiene una mayor rentabilidad sobre patrimonio 15,94% es un banco enfocado exclusivamente a las microfinanzas, por su parte el Banco Solidario también especializado en microfinanzas registra un ROE de 3,54% ya que dicho Banco tiene un enfoque Social, no así Procredit que tiene un enfoque exclusivamente financiero, lo que demuestra

que el microcrédito tiene un potencial para pagar tasas mas altas que los demás sectores de la economía.

**Cuadro 34.**  
**Evolución de Comisiones/Ingresos de los bancos privados**  
**Periodo 2000-2005**

<b>Año</b>	<b>Ingresos Financieros</b>	<b>Comisiones Ganadas</b>	<b>Comisiones/Ingresos</b>
2000	136,114,2	68,405	5,0%
2001	598,473	94,692	15,8%
2002	680,882	116,088	17,0%
2003	718,488	132,362	18,4%
2004	798,470	178,51	22,4%
2005	935,836	250,452	26,8%

Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros.  
Elaboración: Los Autores.

Hoy en día en Ecuador asume como prioridad la economía informal, y desde la óptica gubernamental la promoción del microcrédito es importante para que los excluidos no lleguen a ser “desaparecidos sociales” y sean capaces de ser dueños de su propia existencia. Inclusive en el contexto del actual Sistema Financiero el microcrédito se lo utiliza como instrumento para el crecimiento y el desarrollo socio- económico del país.

Desde la operatividad del Banco Nacional de Fomento, el microcrédito es un instrumento que se basa sobre una idea sencilla pero eficaz: otorgar pequeños préstamos a los pobres microempresarios.



Los usuarios del microcrédito han demostrado, no solamente que los pobres pueden ser sujetos financieramente confiables, sino que dándoles acceso al crédito se obtienen buenos resultados desde un punto de vista operativo permitiendo al mismo tiempo una mejoría generalizada de su calidad de vida. El porcentaje de créditos no reembolsados al final del préstamo es pequeño; en realidad, 95% de los microcréditos son reembolsados. Como nos muestra el siguiente grafico.

El camino a seguir es otorgar crédito junto a valores culturales, dando una buena capacitación en como usar el dinero, de manera que los beneficiarios puedan actuar autónomamente. El éxito del Microcrédito está basado en que los pobres son confiables en un contexto de responsabilidad compartida: sus ingresos aumentan y el ahorro y la acumulación de capital son estimulados. Los programas crediticios apoyan el desarrollo de la comunidad beneficiada por el préstamo y rompen el círculo vicioso de pobreza y bajo crecimiento impuesto por el crédito de los usureros como, el único recurso financiero accesible.

Actualmente el Microcrédito es un instrumento fundamental para el rescate económico y social de los excluidos de las redes de poder, es decir, aquellos que no pueden acceder a fuentes financieras tradicionales porque pertenecen a grupos discriminados negativamente por el sistema económico, financiero y político dominante. El rechazo de los bancos tradicionales a financiar las microempresas y la economía informal, en particular en las zonas pobres, se basa en su experiencia y definición de lo que es un cliente confiable. Este sería una persona que muestra su determinación de alcanzar un objetivo, dando como garantía bienes personales de valor reconocido por el mercado. No sería confiable, en cambio, un cliente que, no teniendo bienes de valor para el banco, no puede proveer una garantía creíble.

#### **2.2.4 Aporte del Banco Nacional de Fomento al crecimiento del microcrédito.**

Desde el año 2002 cuando el énfasis gubernamental está enfocado a impulsar el crédito microempresarial, el Banco Nacional de Fomento asume la responsabilidad de diseñar y aplicar programas crediticios que al beneficiar al sector microempresarial, sean capaces de incrementar los niveles de productividad. En especial tales programas asumieron como objetivo fundamental ampliar el acceso y la cobertura de crédito requerida por los microempresarios de Ecuador, buscando así, mejorar las condiciones de empleo, ingreso y productividad.

Admitían los ejecutivos de la entidad que los inmediatos beneficiarios serán las microempresas cuyas pequeñas unidades de producción informal se dedican a la producción o comercialización de bienes o a la prestación de servicios, con un mínimo de regularidad y a una escala de operación reducida. El programa será ejecutado en el ámbito nacional e incluirá a los sectores rurales y urbanos. Se hizo énfasis de que a pesar que el sector microempresarial responde a situación urbana, no por ello se dejaría de entregar crédito al área rural, pero el impacto y los objetivos del programa fueron afectados negativamente por que la zona rural tiene baja densidad poblacional y por lo tanto menos clientes, las distancias para buenos mercados y más clientes, son mayores; hay incremento de costos o reducción de utilidades; los niveles de acumulación de capital son menores; las destrezas de la mano de obra utilizada son mínimas; el grado de instrucción formal es inferior; y, la creación de puestos de trabajo, en el mejor de los casos es temporal.

Tales consideraciones conllevaron, que a partir del año 2003 la participación del Banco Nacional de Fomento en la totalidad del microcrédito entregado en el país, haya disminuido significativamente, al punto que el año 2004 el volumen del crédito microempresarial colocado por las Instituciones

Financieras fue prácticamente nulo, tal como puede advertirse en el cuadro siguiente:

**Grafico 10**

**Evolución Cartera de credito microempresarial  
Periodo Julio 2002-Septiembre 2005  
En miles de dólares.**



Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros.  
Elaboración: Los Autores.

En contexto más amplio destaca una intervención inversa entre la participación de la Banca Pública en la cual se incluye el Banco Nacional de Fomento, y la Banca Privada, puesto que si la primera declina su aporte al sector microempresarial, la segunda ha logrado una mayor participación. En efecto en el último semestre del año 2002 la Banca Pública colocó \$. 2.031 millones lo cual representó el 2,29% del total del microcrédito colocado por la banca formal.



Más aún, para el año 2005 cuando la Banca Privada, las Cooperativas, Mutualistas y Sociedades Financieras alcanzan la suma de 569.4 miles de dólares, destacando un expansivo aumento de créditos microempresarial, a la Banca Pública le cabe un aporte muy reducido de 2.5 miles de dólares, en clara alusión de un déficit financiero gubernamental de poco aporte al desarrollo microempresarial.

En especial, para el año 2005 destaca la participación de la banca privada con sus preferencias al sector microempresarial, al ser considerado un nicho de mercado con un gran potencial de crecimiento positivo y muy rentable a gran escala. Las graves deficiencias financieras del sector público en el año 2005, dio lugar para que sea el sector financiero privado quien haya asumido favorablemente el reto de impulsar el sector microempresarial; así apreciamos que la registrada por el sector microempresarial entre julio de 2002 y septiembre del año 2005 ha sido del 756%, ubicándose a esta fecha en 569.42 millones de dólares de los cuales el 50,4% corresponde a bancos privados, el 43,54% a cooperativas de ahorro y crédito, el 3.02% fue colocado por sociedades financieras, las mutualistas prácticamente no tuvieron participación y la banca pública<sup>15</sup> a través del Banco Nacional de Fomento tuvo una participación muy ínfima que apenas llegó a 0.4%

En consecuencia, al aumentar la cobertura del sector financiero privado del microcrédito para los microempresarios de ingresos bajos, se podría decir que estos han contado con un mayor acceso a flujos de microcréditos lo que contribuiría favorablemente para impulsar el crecimiento del sector, tendencia que de continuar permitiría una efectiva disminución de la pobreza y un sostenido desarrollo de la pequeña producción de los pobres económicamente activos, lo que a su vez generaría una cadena de relaciones que contribuyan a una mayor actividad económica y a la creación de empleo en el sector microempresarial.

---

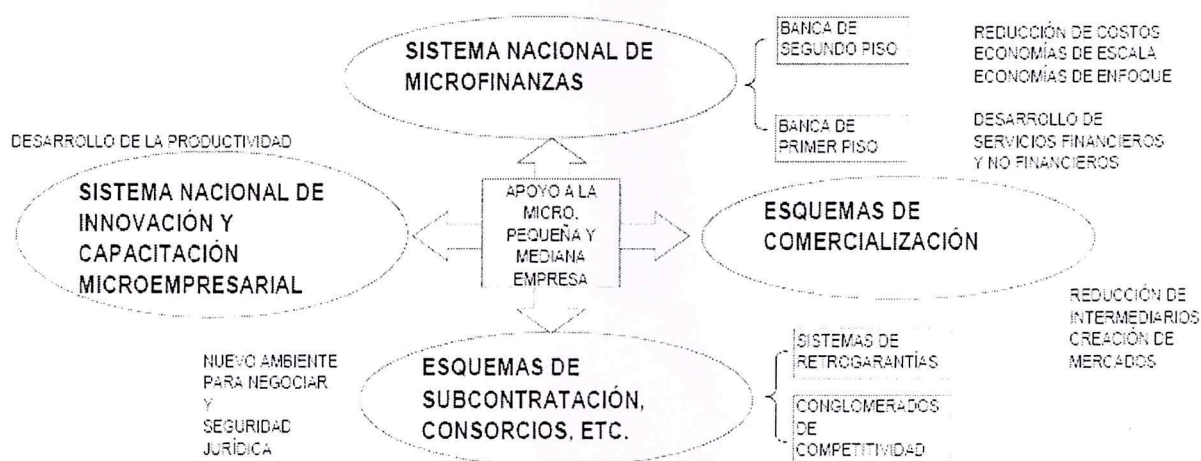
<sup>15</sup> .Banca Pública está conformada por Banco del Estado, Banco Ecuatoriano de la Vivienda, Banco Nacional de Fomento, Corporación Financiera Nacional y el Instituto Ecuatoriano de Crédito Educativo y Becas.

## 2.2.5 Necesidad de un sistema nacional de microfinanzas para impulsar el sector microempresarial.

Al momento cuando las exigencias de la dolarización han diseñado una nueva arquitectura financiera en el Ecuador, y ante la prioridad de impulsar la reactivación productiva partiendo de la pequeña y micro producción, se ha considerado el propósito de crear un Sistema Nacional de Microfinanzas, donde el sector publico a través del Banco Nacional de Fomento asuma rol protagónico, en el más loable propósito de impulsar actividades productivas claves, tradicionalmente marginadas del apoyo crediticio estatal.

Bajo este contexto, es necesario plantear un Sistema Nacional de Microfinanzas, porque esfuerzos parciales o fragmentados pueden resultar insuficientes y hasta contraproducentes. Los mecanismos de canalización de microcrédito deben ser solo una parte de una estrategia integral que incluya sistemas de retro garantías, esquemas de consorcios, asociación, subcontratación y tercerización, mecanismos de comercialización adecuados, sistemas de innovación y capacitación que trabajen con el beneficiario final y con operadores de primer piso y organizaciones de base, fondos específicos de apoyo en cada uno de estos rubros, etc.

### SISTEMA DE APOYO A LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESAS.



## **Componentes**

Por lo tanto, la constitución del Sistema Nacional de Microfinanzas demanda el desarrollo de tres pilares:

1. Constituir un Fondo Nacional de Microfinanzas (segundo piso)
2. Integrar a los intermediarios (regulados y no regulados por la Superintendencia de Bancos) en una Red Nacional de Microfinanzas teniendo como eje al Sistema de Pagos Interbancario
3. Desarrollar y adecuar el marco normativo y regulatorio, fomentando la autorregulación y generando los parámetros diferenciados de evaluación y seguimiento acorde a la heterogeneidad de los actores en este medio.

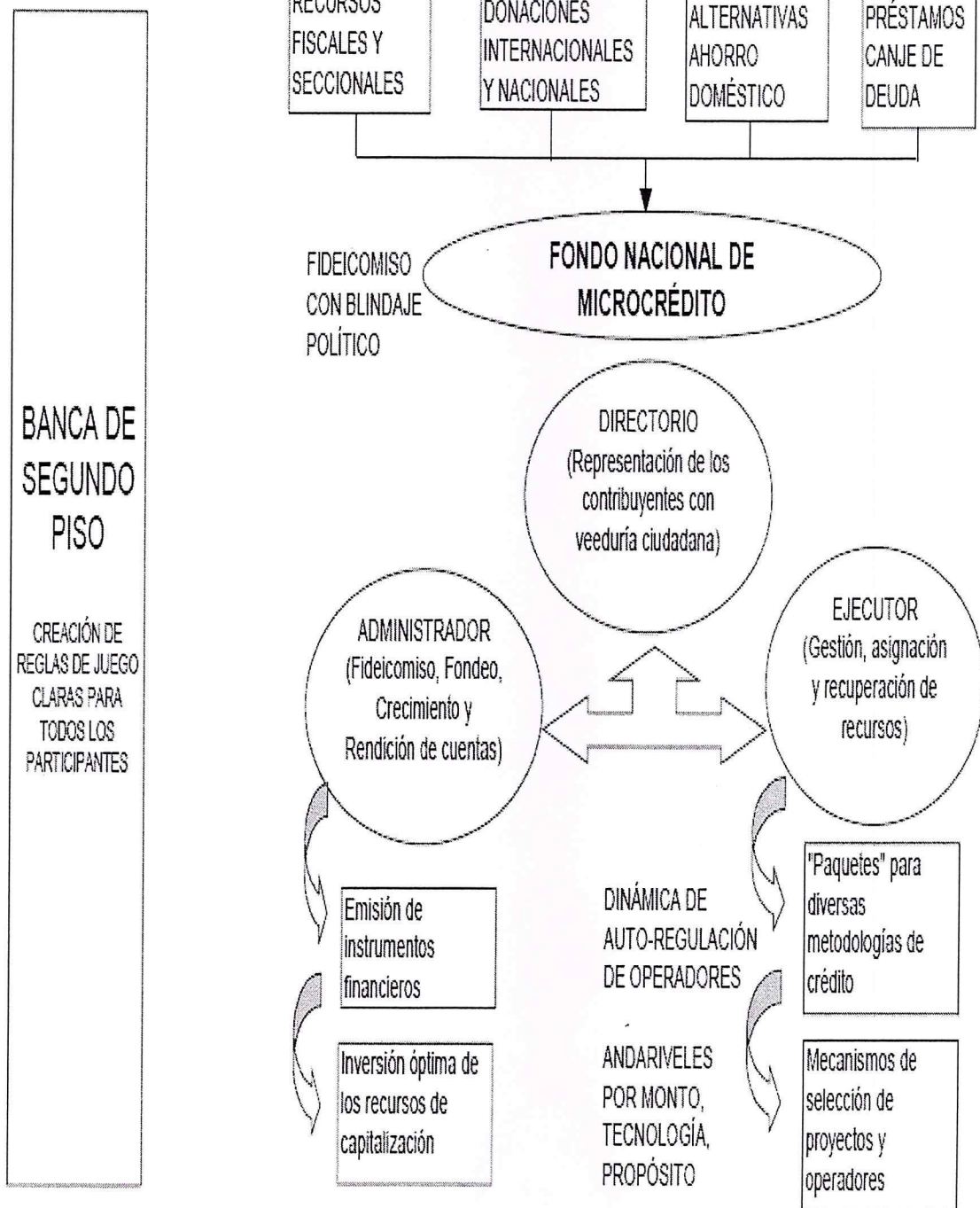
De manera que el objetivo de constitución del Sistema Nacional de Microfinanzas, parte de la disponibilidad de un Fondo Nacional Microfinanzas que no solamente favorecerían los costos de transacción, sino también los costos administrativos de quienes proveen los recursos.

### **El Fondo Nacional de Microcredito.**

En realidad, la propuesta parte de un mecanismo de segundo piso que consolide y racionalice los recursos del sector público dispersos en varios fondos y que permita capturar porciones crecientes del ahorro doméstico incluyendo las remesas de los emigrantes, por ejemplo- y de la ayuda internacional para canalizarlo hacia la inversión productiva y la generación de empleo en la pequeña producción.



# EL MECANISMO DE SEGUNDO PISO



Por tanto, se debería definir un Fondo Nacional de Microcrédito, cuyas características esenciales serían:

- Aislamiento de la manipulación política.
- Transparencia, rendición de cuentas y seguridad jurídica.
- Flexibilidad para generar nuevos mecanismos de ahorro e inversión.
- Canalización de recursos públicos y privados, remunerados o no, incluyendo captaciones del mercado de valores.

En el diseño del Fondo es muy importante la separación de la figura legal del administrador, del ejecutor y del directorio y superación de la dicotomía público/privado para garantizar los adecuados mecanismos de balances y chequeos.

De manera que un fondo que asuma estas características permitiría reducir los costos de transacción y fondeo para las ONG, cooperativas y otros potenciales proveedores de servicios de microfinanzas. Permitiendo a su vez reducir los costos administrativos de potenciales donantes y/o proveedores de recursos (condonación de la deuda, ayuda internacional, programas multilaterales específicos).

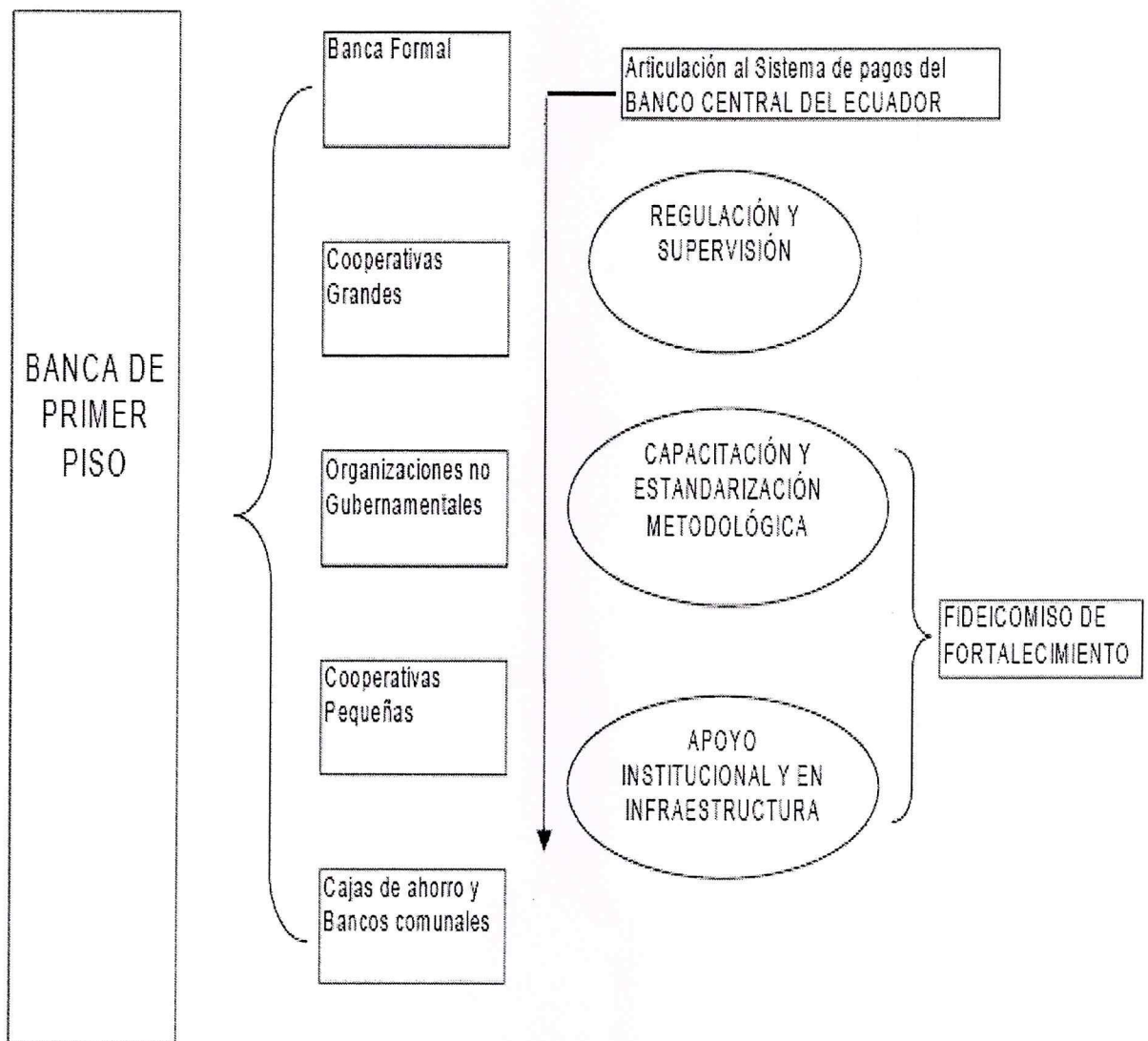
A su vez, las metas centrales del Fondo serían:

- Mejorar condiciones de acceso a financiamiento (potenciar oferta y demanda);
- Mejorar las condiciones de transparencia y eficiencia en manejo y asignación de recursos;
- Clarificar la intervención estatal favoreciendo los mecanismos de mercado y de creación de mercados evitando los subsidios a la oferta y asignando recursos sobre la base de subasta por segmento de

operación, por un lado y orientando los recursos subsidiados para la capacitación y el fortalecimiento de operadores de primer piso (no regulados) y beneficiarios finales, por otro.

### La Red Nacional de Microfinanzas.

#### EL MECANISMO DE PRIMER PISO





Vale destacar que el otro componente crucial del Sistema Nacional de Microfinanzas hace referencia al fortalecimiento y potenciación de los operadores de primer piso en un sistema reticular que incluya las más diversas iniciativas hasta el momento actuantes (estado, banca formal, ONGs, cooperativas grandes y pequeñas, cajas de ahorro y crédito etc.) en el tema y que potencie la participación de nuevos actores (reducción de costos de transacción, estandarización y regulación de mecanismos e instrumentos, etc.).

Es indispensable un esfuerzo de fortalecimiento técnico, institucional y financiero de gran parte de estos nuevos actores, en particular centenares de pequeñas cooperativas y cajas de ahorro comunitario que no están reguladas. En forma paralela debe diseñarse un sistema de fondos paralelos para el apoyo y la capacitación de operadores de primer piso. Otra medida de mucha trascendencia puede ser la conexión en línea de las cooperativas locales al sistema de pagos del BCE, tanto para exponer sus posibilidades de prestar servicios financieros y no financieros y apoyar la capacidad de hacer negocios de sus clientes, como para avanzar en tareas de supervisión y estandarización de procedimientos contables y administrativos. Todos estos elementos pueden potenciar las bases materiales para avanzar hacia un nuevo esquema de desarrollo local basado en el reciclamiento de los recursos con circuitos de pagos alternativos y auto centrados, aunque de ninguna manera autárquica.

Las tareas básicas para implementar esta Red, responden a levantar un:

- Catastro de operadores de primer piso e implementación del sistema de información de libre acceso;
- Desarrollo de circuitos locales y regionales de pago integrados.
- Mayor profundización y dinamización de la actividad económica.

Puntualizamos que hasta fines de 2004, el Sistema de Pagos Interbancario (SPI) del Banco Central del Ecuador ha venido desplegando algunas de sus potencialidades, entre ellas hay tareas que directamente están

ligadas a la implementación de la Red Nacional de Microfinanzas. Entre ellas, tal vez una de las más importantes está relacionada con la mejora en el pago del Bono de Desarrollo Humano. A través de la subasta de puntos de pago se está ampliando la cobertura a nivel parroquial de manera de reducir los costos de cobro para los beneficiarios y optimizar los costos administrativos. Tal iniciativa, que puede ser potenciada con el sistema reticular de cooperativas reguladas y no reguladas, optimizaría la asignación de recursos de las instituciones financieras, promovería una sana competencia en precio y calidad y facilitaría la extensión de servicios financieros y no financieros en áreas apartadas.

Por otra parte el nuevo esquema de pagos a través del SPI está mejorando el manejo y control de la caja fiscal y de los procesos de descentralización, fomentando los servicios bancarios de cobros y pagos del sector público a través de las entidades financieras formales e informales.

Al mismo tiempo, están desarrollándose esfuerzos para adecuar la ya extensa infraestructura del SPI para adecuarse a las tareas que la Red Nacional de Microfinanzas pueda demandar. Así, a la red privada de comunicaciones de alta disponibilidad actual entre el BCE y las diversas entidades, con conexión a través de proveedores de servicios portadores autorizados por la Secretaría Nacional de Telecomunicaciones (SENATEL), enlaces digitales punto a punto mediante uso de tecnologías estándares, enlaces de comunicación del tipo dial-up para acceso a la red y puntos de acceso en Quito, Guayaquil y Cuenca, se podría ensamblar una red privada de comunicaciones alternativa. Con este propósito se está estudiando conformar otra red a través de Andinatel con enlace virtual punto a punto y direccionar los enlaces de instituciones participantes. De este modo, en un plazo no muy lejano, las instituciones que no disponen de infraestructura para implementar el llamado enlace dedicado, podrían acceder al servicio a través dial-up con tarifas preferenciales para las instituciones públicas y las cooperativas.

### **2.3 Verificación de la Hipótesis.**

Los resultados que presenta el análisis de la investigación determinan que el Plan Estratégico del Banco Nacional de Fomento no ha contribuido al desarrollo del sector microempresarial, las cifras lo muestran claramente ya que del total de crédito colocado por las instituciones financieras a septiembre del 2005, que llegó a 569.4 millones de dólares, el Banco Nacional de Fomento colocó apenas 2.5 miles de dólares, lo que equivale a el 0,43%, sin embargo este sector microempresarial ha crecido a un ritmo superior al 100% anual desde el 2002 y sigue con la misma tendencia de crecimiento en la actualidad.

Aunque el Banco Nacional de Fomento, declara expresamente en su misión el brindar servicio y apoyar al sector microempresarial, en la práctica no se ha enfocado este sector.

El sector microempresarial por sus características requiere indispensablemente un tratamiento tanto de medición como análisis diferente a los créditos tradicionales, diferenciación con la que no cuenta el Banco Nacional de Fomento, lo que hace que el Banco se vuelva indiferente ante este sector y no lo reconozca como un nicho de mercado inexplorado y rentable.

Por tanto, lo antes descrito nos lleva a confirmar nuestra hipótesis que el crédito otorgado por Banco Nacional de Fomento a los microempresarios ha sido insuficiente para impulsar el crecimiento del sector.



## CAPITULO # 3

### 3. Conclusiones y Recomendaciones.

#### 3.1 Conclusiones.

La secuencia analítica mantenida a lo largo de la investigación nos ha permitido presentar una serie de conclusiones:

- a) En resumen, los resultados presentados inicialmente indican que en todo el periodo 2002-2005 el Banco Nacional de Fomento no tiene representativa participación en el crecimiento del sector microempresarial.
- b) Una conclusión importante en cuanto al examen del Plan Estratégico, radica en advertir que a pesar de estar bien estructurado teóricamente no cuenta con mecanismo de control de gestión relacionado a los objetivos planteados como ejes.
- c) Si bien el Objetivo general se orienta a consolidar la situación financiera y el fortalecimiento de la entidad, también contempla a ampliar el acceso y la cobertura de crédito requerida por el sector microempresarial, para de esta manera mejorar las condiciones de empleo, ingresos y productividad de este importante segmento poblacional. En tal sentido el aporte crediticio del Banco Nacional de Fomento a la microempresa no ha crecido en los ritmos deseados. Para fortalecer esta afirmación basta con comparar las cifras de la Superintendencia de Bancos, según la cual indica que la cartera de microfinanzas a septiembre del año 2005 era de 569,4 millones de dólares, de los cuales solo 2.500 dólares fueron colocados por el Banco Nacional de Fomento.

d) La tasa de crecimiento de la colocación del microcrédito en el Ecuador en los últimos años esta por encima del 100 por ciento anual, la más alta en América Latina, frente a la de Perú y Bolivia en que los préstamos crecen a un ritmo del 10 por ciento anual. Una reflexión de fondo esta constituida al haber constatado que no solamente el flujo crediticio entregado a los microempresarios no ha logrado crecer en etapas recientes, si no también el numero de usuarios de este crédito, lo que en definitiva nos ha permitido comprobar el limitado aporte al crecimiento económico del país, como también su relativo impulso al desarrollo socio-económico nacional. No obstante que la proliferación de la microempresa se exprese como fenómeno urbano, ubicado principalmente en las ciudades que constituyen los polos de desarrollo como Quito, Guayaquil y Cuenca, tal realidad no ha significado obstáculo alguno para entregar crédito al área rural, puesto que la mayor cantidad de flujo ha sido para el sector campesino.

### **3.2 Recomendaciones.**

En base a los resultados de la investigación, se realizan las siguientes recomendaciones al Plan Estratégico del Banco Nacional de Fomento, podemos hacer las siguientes recomendaciones:

- **Crear una División Especializada Microempresarial.**

Si bien, el Plan Estratégico en sus lineamientos teóricos plasma la idea de que el Banco Nacional de Fomento pase a constituirse en elemento de apoyo al sector microempresarial formal e informal, es prioritario que la entidad llegue a contar con una división especializada que al eliminar tramites burocráticos llegue atender en el mediano plazo las necesidades crediticias de este sector. Además debe atender de manera diligente a los trabajadores independientes, comerciantes formales e informales, carretilleros, artesanos, pequeños productores, etc., para de esta manera cumplir de forma eficiente los enunciados del Plan Estratégico.

- **Reingeniería Interna.**

Se impone para las autoridades de la entidad someterla a una reingeniería interna tal como la que plantean los lineamientos del plan, para de esta forma mejorar la gobernabilidad del banco, logrando así su despolitización y por ende impulsar de mejor manera los requerimientos del sector microempresarial. Todo un proceso que viabilice aprovechar la fortaleza de ser el banco con la mayor red en el país en total 90 puntos de servicios a nivel nacional, creando a su vez una división especializada en microfinanzas que facilite la atención y cobertura con la población que compone el sector microempresarial.



- **Suscribir convenios con entidades especializadas en Microfinanzas.**

Es indispensable desde la instancia de su operatividad contar con una plataforma comercial para la administración de los clientes microempresariales del área urbana y rural, al tiempo de suscribir convenios con instituciones especializadas, buscando brindar una atención integral a todos los posibles usuarios de microcrédito, en especial es prioritaria desarrollar un seguro microempresarial que contemple disminuir el riesgo en caso especiales como:

- ✓ Incapacidad temporal del cliente
- ✓ Por enfermedad o accidente.
- ✓ Desgravamen por fallecimiento y/o por enfermedad catastrófica.

- **Explotar su mayor Fortaleza, Ser la mayor red Bancaria del Ecuador**

Se sugiere el hecho que la institución debe ver las necesidades de su público objetivo y ajustar rápidamente sus acciones para establecer estrategias que le permitan alcanzar sus metas. En base a la matriz FODA realizada por los autores (ver cuadro 28), las Estrategias FO son las más recomendadas ya que el marketing es fundamental, actualmente la institución tan solo oferta sus productos en la página Web del Banco [www.bnf.fin.ec](http://www.bnf.fin.ec), pero el segmento al cual está dirigido el crédito microempresarial tiene un acceso casi nulo a este medio.

La Mayor fortaleza del Banco Nacional de Fomento, se basa en los 90 puntos de servicios nacionales, por lo cual una división microfinanciera en cada agencia o sucursal con su respectivo equipo microempresarial de campo es lo más adecuado, para lo cual establecer convenios, tratados con asociaciones, agrupaciones, ONGs, es la mejor alternativa como estrategia.

Los procesos tanto operativos como tecnológicos son obsoletos por lo tanto la estrategia deberá apuntar a adaptar varios mecanismos de calificación y recuperación de cartera ya existentes o que son empleados por las instituciones microfinancieras privadas.

El Banco deberá buscar su despolitización y como institución autónoma generar activos productivos, mantener y desarrollar carteras sanas, esto a través del financiamiento de proyectos sustentables y totalmente alejados de la inherencia política.

Para cambiar la imagen institucional tan baja que mantiene el Banco Nacional de Fomento, y que es considerada como la mas fuerte de sus debilidades, es necesaria una reorganización total de la institución, la cual ya se encuentra en proceso, por lo que deberá contarse con medidores adecuados tanto de percepción interna como externa, en la cual se deberá registrar, evaluar y corregir inmediatamente todo tipo de error de satisfacción, de gestión, financieros. Se contempla estrategias de desarrollo organizacional, generando personal más preparado y motivado al cambio que está dando la institución. La estrategia de alianzas con todo tipo de instituciones es fundamental, por un lado la capacitación al personal y selección de los más idóneos ya esta en marcha es solo cuestión de hallar los indicadores de control y resultados mas eficientes, por el otro mejorar los resultados a través de una estrategia que permita regularizar el mercado Microempresarial para mejorar y mantener estándares financieros sustentables, que le permita al Banco Nacional de Fomento acceder a fuentes de financiamiento tanto locales como internacionales y sobre todo a los planes de ayuda internacional para este sector en busca de reducir la pobreza.

El Banco Nacional de Fomento debe empezar a ver a la banca privada como su principal competidor e imitar muchas de sus acciones (ver cuadro 29), como es la creación de una banca microempresarial que permita mejorar los recursos financieros del banco y el crecimiento y desarrollo de este sector.

## BIBLIOGRAFIA.

- 1) Ander-Egg, Ezequiel. 1982, "Técnicas de investigación social". Buenos Aires. Editorial Humanitas.
- 2) Banco Central del Ecuador. 2005. "Anuario del Banco Central del Ecuador Año 2005". Quito, Ecuador. Departamento de Publicaciones.
- 3) Banco Mundial (2003a), Indicadores Mundiales de Desarrollo 2003, Nueva York: Prensa de la Universidad de Oxford.
- 4) (2003b), Indicadores Mundiales de Desarrollo 2003, Nueva York: Prensa de la Universidad de Oxford.
- 5) (2001), Indicadores Mundiales de Desarrollo 2003, Nueva York: Prensa de la Universidad de Oxford.
- 6) Banco Nacional de Fomento. 2005. "Memoria anual del Banco Nacional de Fomento". Quito, Ecuador. Departamento de Publicaciones.
- 7) Banco Nacional de Fomento. 2003. "Plan Estratégico del Banco Nacional de Fomento 2004-2007". Quito, Ecuador. Departamento de Publicaciones.
- 8) Banco Nacional de Fomento. 1998. "Plan Estratégico del Banco Nacional de Fomento 1999-2003". Quito, Ecuador. Departamento de Publicaciones.
- 9) Superintendencia de Bancos y Seguros. Enero, 2006. Compendio de Microfinanzas. [www.superban.gov.ec](http://www.superban.gov.ec).



- 10) Decreto ejecutivo 1126 de 27 de enero. Sistema Nacional de Microfinanzas. [www.bce.gov.ec](http://www.bce.gov.ec).
- 11) Diccionario de Administración Y Finanzas, Océano-Centrum.
- 12) Estadísticas Microempresariales. 2006. [www.rfr.gov.ec](http://www.rfr.gov.ec).
- 13) Comisión de las Comunidades Europeas (2000), Consideraciones Metodológicas De Microfinanzas, 2da Edición, Luxemburgo: Oficina para las publicaciones oficiales de las Comunidades Europeas
- 14) Fairley, Joanne (1998), "Nuevas estrategias para el desarrollo de Microempresas: Innovación, integración, y el acercamiento ascendente del Trickle Up, "Diario de asuntos internacionales, vol. 52, edición 1
- 15) Fernando, N. (2004). ¿Historia del éxito Microempresarial? Transformación de organizaciones No-Gubernamentales en instituciones financieras reguladas, junio de de 2004, (Manila, Banco de Desarrollo Asiático).
- 16) Goode Y Hatt. 1971. "Métodos de Investigación Social". La Habana. Editora de Ciencias Sociales.
- 17) Hardy, Daniel, Paúl Holden y Vassili Prokopenko (2003), "Instituciones de Microfinanzas y orden público, "Diario de reformas política, vol. 6.
- 18) Helwege, Ann (2000), "Crecimiento y pobreza en América latina", Nueva economía, Vol. 7, edición 4
- 19) Henry, Carla. (2003), Herramienta del Gravamen de la Pobreza de Microfinanzas, Serie Técnica No. 5.
- 20) Hernández, Roberto Y Otros. 1991. "Metodología de la investigación". México. Ed. MC Graw Hill.

- 21)Horn Welch, Karen. 2002. "Marco de acción para la evaluación de la pobreza". Colombia. Editorial Acción Internacional.
- 22)Hossain, M., (1988). Crédito para el aligeramiento de la pobreza rural: El banco en Dhaka, Bangladesh de Grameen, (Instituto de Bangladesh de los estudios del desarrollo (BIDS)).
- 23)Jácome Estrella, Hugo Y Cordobés, Jorge. 2004. "Microfinanzas en la economía ecuatoriana: una alternativa para el desarrollo" Quito, Ecuador. Serie de documentos de investigación. FLACSO. Sede académica de Ecuador.
- 24)Khandker, S.R. (2003). Microfinanzas y pobreza: Evidencia con datos del panel de la serie No. 2945 del papel de funcionamiento de la investigación de la política de Bangladesh, Banco Mundial.
- 25)Kopnin, P.V.1966. "Lógica Dialéctica". Citado en Moya Obeso, Alberto. "Investigación Científica". Trujillo. Géminis Impresores.
- 26)Korzeniewicz, Roberto Patricio y William C. Smith (2000), "Pobreza, desigualdad y crecimiento en América latina: Buscando para el alto camino de la globalización, "Revisión Latinoamericana de investigación, Vol. 35, edición 3.
- 27)Kuschick, Murillo (1995), "Descentralización, gobernabilidad y combate a la pobreza," Revista IAPEM, No. 28
- 28)Lirio, R. P. (2004). Cooperación regional en microfinanzas: Las actividades bancarias con la red pobre de Asia, Documento presentado en la cumbre pacífica de Asia de consejos de Microcredito, Dhaka, Bangladesh febrero de 2004.
- 29)Littlefield, Elizabeth, Johnathan Murdudh y Syed Hashemi (2003), "Es la Microfinanzas una estrategia eficaz para alcanzar las metas del

desarrollo del milenio?," Grupo Consultivo para Asistir al más Pobre (CGAP)

- 30) Mahajan, V. and R. B. Gupta (2003). Microfinanzas en la India - árbol y bonsai, revisión de documentos para el banco mundial
- 31) Mathie, A., (2001). Incluidos excluidos: Las Lecciones aprendidas de la Pobreza que apuntaban a las Estrategias Usadas por Microfinancieras abastecedoras del Instituto Internacional de Coady, (Nueva Escocia, Universidad De San Francisco Xavier).
- 32) Mayoux, Linda (1998), "Investigación acerca del empoderamiento de las mujeres y programas microfinancieros: estrategias para el aumento de impacto, "desarrollo en la práctica, Vol. 8, edición 2
- 33) McGuire, Paúl B. y John D. Conroy (2000), "El fenómeno del microfinanzas, "Revisión Asia-Pacífica, Vol. 7, edición 1
- 34) Molina, Emiro (2003), "La identificación y medición de la pobreza desde la perspectiva del Desarrollo Humano", <http://www.pnud.org.ve>
- 35) Piazza, Allan y Echo H. Liang (1998), "Reducción de pobreza absoluta en China: Estado y ediciones actuales, "diario de asuntos internacionales, Vol. 52, edición
- 36) Pitt, M. y S. Khandker (1996). Household e Intrahousehold impacto del Banco de Grameen y programas similares apuntados al crédito en documento de discusión de Bangladesh, Banco Mundial No. 320, (C.C. de Washington, Banco Mundial).
- 37) Putzeys, Ruth (2002), Microfinanzas en Vietnam: Tres Casos de estudio, Mimeo.
- 38) Riutort, Matías (2003), "El costo de Erradicar la pobreza," <http://www.manapro.com/pobreza/index.resumenes.htm>



- 39) Robinson, Marguerite. 2004. "La revolución microfinanciera: finanzas sostenibles para los pobres". Colombia. Editorial Acción Internacional.
- 40) Rodríguez, Francisco y otros. 1984. "Introducción a la metodología de las investigaciones sociales". La Habana. Editora Política.
- 41) Sahayak. Programa de créditos de la Fundación Dhaka, Bangladesh, (Bangladesh, Instituto de Estudios de Desarrollo (BIDS)).
- 42) Sen, Amartya (1980), "Igualdad de qué?", en S. McMurrin (company), conferencia de Tanner sobre Valores Humanos, Cambridge: Prensa de la Universidad de Cambridge.
- 43) Sen, Amartya, (1996), "Capacidad y Bienestar" en Amartya Sen y Martha C. Nussbaum (comp.) La Calidad de Vida, México: Fondo de Cultura Económica.
- 44) Sen, Amartya, (2001), La desigualdad Económica, México: Fondo de Cultura Económica.
- 45) Sharma, Shalendra D. (1999), "Democracia, neoliberalismo y crecimiento con igualdad: lecciones de India y Chile," Asia del Sur Contemporánea, Vol. 8, Edición 3.
- 46) Smith, B. C. (1985), Descentralización: La dimensión territorial del Estado, Londres: George Allen and Unwin.
- 47) Snow, Douglas y Terry Buss (2001), "Desarrollo y el Rol del Microcrédito," Diario de Estudios Políticos, Vol. 29, Edición 2.
- 48) Términos económicos y Microfinancieros. 2006. [www.diccionariofinanciero.com](http://www.diccionariofinanciero.com).
- 49) Tinker, Irene (2000), "Aliviando la pobreza," Diario de la Asociación Americana de Planificación, Vol. 66, Edición 3.

- 50) Naciones Unidas (2004). 2005 Año Internacional del Microcrédito. Concepto de Documentos: Edificación de sectores financieros inclusivos para alcanzar el desarrollo del Milenio., (Nueva York).
- 51) UNDP (2003), Informe de Desarrollo Humano 2003, Nueva York: Prensa de la Universidad de Oxford.
- 52) UNDP (2000), Reporte de Pobreza 2000, <http://www.undp.org/povertyreport/main/spanish/htm>
- 53) Woller, Gary M. y Warner Woodworth (2001), "Microcrédito como política para internacionalizar el desarrollo," Diario de Estudios Políticos, Vol. 29, Edición 2.
- 54) Banca Mundial de las Mujeres (WWB), (2004). "Gerencia del riesgo cambiario en Microfinanzas al financiar productos y servicios con documentos ocasionales", Vol. 1 (2), (New York, WWB).
- 55) Banca Mundial de las Mujeres (WWB), (2004). "Estrategias para la Integración Financiera: Accesos a las bases Comercial de Deudas", Servicios Financieros y productos con documentos ocasionales, Julio 2004, (New York, WWB).
- 56) Yunus, M., (2004). 'Expansión del Microcrédito para alcanzar la meta de desarrollo del milenio – algunas ediciones prestan atención a las presentaciones del Microcrédito en la Cumbre de Asia del Pacifico en el Consejo en Dhaka, Bangladesh, Febrero 2004.
- 57) Zeller, Manfred (2001), "El rol de las Microfinanzas en la red de seguridad para los ingresos y el consumo sin problemas", en Nora Lustig (Ed.), Blindando la pobreza, Washington D.C.: Prensa del Instituto Brookings.
- 58) MINTZBERG, Henry. 'El proceso estratégico conceptos y casos'. Ed. Prentice Hall. México. 1993.

**PAGINAS WEB VISITADAS.**

[www.riesgofinanciero.com](http://www.riesgofinanciero.com).

[www.diccionariofinanciero.com](http://www.diccionariofinanciero.com).

[www.bce.gov.ec](http://www.bce.gov.ec).

[www.rfr.gov.ec](http://www.rfr.gov.ec).

[www.superban.gov.ec](http://www.superban.gov.ec).





## ANEXO 2

**ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS**  
**SISTEMA DE BANCOS PRIVADOS**  
 (En miles de dólares)

Cuentas	Enero/		Enero/		Enero/		Enero/		Enero-	
	Diciembre 99	Diciembre 00	Diciembre 01	Diciembre 02	Diciembre 03	Diciembre 2004	Diciembre 2005			
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>4.904.369</b>	<b>1.502.164</b>	<b>678.879</b>	<b>896.862</b>	<b>977.515</b>	<b>1.126.481</b>	<b>1.315.529</b>			
Intereses Ganados	843.071	424.301	366.558	495.928	520.455	549.479	639.380			
Intereses Pagados	841.792	297.134	157.265	148.290	160.861	165.230	180.947			
<b>MARGEN NETO DE INTERESES</b>	<b>1.279</b>	<b>127.167</b>	<b>209.293</b>	<b>347.638</b>	<b>359.594</b>	<b>384.249</b>	<b>458.433</b>			
Comisiones Ganadas	45.161	67.564	84.550	116.088	132.363	178.511	250.452			
Ingresos por Servicios	15.292	14.704	18.093	22.687	50.001	71.838	197.477			
Comisiones Pagadas	6.201	8.278	11.810	14.827	16.728	20.368	21.069			
Utilidades Financieras	2.966.374	670.692	38.596	68.866	65.671	70.480	46.003			
Pérdidas financieras	2.436.191	584.846	45.806	27.087	28.356	41.359	21.345			
<b>MARGEN BRUTO FINANCIERO</b>	<b>585.714</b>	<b>287.003</b>	<b>292.916</b>	<b>513.365</b>	<b>562.545</b>	<b>643.351</b>	<b>909.952</b>			
Provisiones	273.902	212.193	112.576	121.421	117.541	128.801	202.059			
<b>MARGEN NETO FINANCIERO</b>	<b>311.812</b>	<b>74.810</b>	<b>180.340</b>	<b>391.944</b>	<b>445.004</b>	<b>514.551</b>	<b>707.893</b>			
Gastos de operación	<b>287.285</b>	<b>346.896</b>	<b>359.813</b>	<b>462.168</b>	<b>484.962</b>	<b>553.121</b>	<b>629.674</b>			
Gastos de Personal	94.242	99.723	123.006	154.622	185.674	210.121	236.967			
Depreciaciones	22.672	29.540	30.981	33.267	33.267	35.529	36.897			
Amortizaciones	14.248	21.218	12.917	10.988	12.446	22.077	29.058			
Otros gastos	156.123	196.415	198.473	265.577	253.575	285.393	326.753			
<b>MARGEN DE INTERMEDIACION</b>	<b>24.527</b>	<b>-272.086</b>	<b>-179.473</b>	<b>-70.224</b>	<b>-39.958</b>	<b>-38.571</b>	<b>78.219</b>			
Otros ingresos ordinarios	47.789	72.159	82.916	118.612	136.567	180.281	117.428			
Por corrección monetaria	45.173	6.405	4	0	0	0	0			
Otras pérdidas operacionales					28.451	30.249	24.596			
Resultados no operativos deudore	951.719	118.785	76							
Resultados no operativos acreedo	954.300	136.266	6.949							
<b>MARGEN OPERACIONAL</b>	<b>29.724</b>	<b>-188.851</b>	<b>-89.688</b>	<b>48.388</b>	<b>68.158</b>	<b>111.461</b>	<b>171.050</b>			
Otros ingresos extraordinarios	32.382	116.478	81.217	74.681	72.458	75.892	64.788			
Otros egresos extraordinarios	34.285	39.595	17.714	9.359	16.003	19.024	13.245			
<b>GANANCIA O PERDIDA ANTES I</b>	<b>27.821</b>	<b>-111.968</b>	<b>-26.185</b>	<b>113.710</b>	<b>124.613</b>	<b>168.329</b>	<b>222.593</b>			
Impuesto a la circulación de capita			0	28.683						
Impuesto y participación a empleados	20.923	12.113			32.533	47.934	64.085			
<b>Resultados del Ejercicio</b>	<b>6.898</b>	<b>-124.081</b>	<b>-26.185</b>	<b>85.027</b>	<b>92.080</b>	<b>120.395</b>	<b>158.509</b>			
	<b>1,4%</b>	<b>-27,0%</b>	<b>-5,2%</b>	<b>15,4%</b>	<b>13,6%</b>	<b>14,9%</b>				

Notas Explicativas: Por fines estadísticos se homoló a nivel de grupos de cuentas de cuentas de acuerdo con el formato de pérdidas y ganancias del año 2003.

Los datos a junio del 2002 corresponden a balances homologados

En el año 2001 se excluyen los datos de Filibanco.

Fuente: Boletines Financieros, Memoria Institucional y Balances

Elaboración: Dirección Nacional de Estudios y Estadísticas/Dirección de Estadísticas



**RANKING**  
**EN BASE A LA PARTICIPACION DE LAS PRINCIPALES CUENTAS DEL BALANCE**  
**DEL SISTEMA DE BANCOS PRIVADOS**  
(en miles de dólares)  
marzo 31, 2006

	ACTIVOS			PASIVOS			PATRIMONIO			#
	feb-06	feb-06	mar-06	feb-06	feb-06	mar-06	feb-06	feb-06	mar-06	
PICHINCHA	2.425.363	23,76%	2.488.221	23,65%	2.183.317	23,79%	235.032	25,16%	228.381	25,01%
GUAYAQUIL	1.408.341	13,80%	1.428.767	14,19%	1.309.653	14,03%	115.296	12,34%	115.296	12,63%
PACIFICO	1.128.825	11,06%	1.164.628	11,16%	1.004.759	10,95%	105.893	11,34%	98.393	10,73%
PRODUBANCO	1.049.518	10,28%	1.053.494	10,09%	941.022	10,05%	94.086	10,07%	94.086	10,30%
INTERNACIONAL	792.920	7,77%	833.930	7,99%	742.606	8,10%	70.471	7,54%	66.971	7,33%
BOLIVARIANO	804.922	7,89%	829.692	7,95%	718.500	8,05%	59.910	6,41%	59.910	6,56%
AUSTRO	340.969	3,34%	345.484	3,31%	311.857	3,33%	27.344	2,93%	27.344	2,99%
SOLIDARIO	295.814	2,90%	305.037	2,92%	271.743	2,97%	27.296	2,92%	27.296	2,99%
M.M. JARAMILLO ART	263.374	2,58%	266.716	2,56%	247.180	2,64%	27.006	2,89%	24.106	2,64%
MACHALA	243.774	2,39%	252.929	2,42%	223.522	2,46%	23.741	2,54%	23.741	2,60%
UNIBANCO	243.866	2,39%	249.312	2,39%	246.780	2,31%	21.829	2,34%	21.829	2,39%
CITIBANK	274.444	2,69%	247.451	2,37%	212.140	2,31%	19.591	2,10%	19.416	2,13%
GENERAL RUMIÑAHL	214.006	2,10%	230.863	2,21%	196.875	2,25%	16.543	1,77%	16.543	1,81%
CENTROMUNDO	142.391	1,39%	141.574	1,36%	131.504	1,37%	15.411	1,65%	15.411	1,69%
LOJA	113.937	1,12%	121.908	1,17%	102.144	1,16%	12.336	1,32%	12.336	1,35%
AMAZONAS	105.300	1,03%	108.952	1,04%	94.199	1,04%	11.087	1,19%	11.087	1,21%
LLOYDS BANK (BLSA)	102.610	1,01%	104.733	1,00%	80.289	0,87%	10.273	1,10%	10.049	1,10%
PROCREDIT	86.211	0,84%	88.726	0,85%	75.420	0,83%	9.943	1,06%	9.011	0,99%
TERRITORIAL	53.333	0,52%	54.567	0,52%	49.152	0,53%	8.369	0,90%	8.369	0,92%
LITORAL	35.609	0,35%	34.328	0,33%	32.629	0,33%	6.133	0,66%	6.133	0,67%
ANDES	25.875	0,25%	26.368	0,25%	23.713	0,25%	4.198	0,45%	4.198	0,46%
COMERCIAL DE MAN.	19.123	0,19%	20.090	0,19%	14.727	0,16%	3.700	0,40%	3.700	0,41%
COFIEC	18.384	0,18%	17.927	0,17%	10.004	0,10%	3.686	0,39%	3.686	0,40%
DELBANK S.A.	11.496	0,11%	13.580	0,13%	5.332	0,08%	2.141	0,23%	2.891	0,32%
SUDAMERICANO	7.279	0,07%	7.597	0,07%	3.545	0,04%	2.880	0,31%	2.880	0,32%
<b>TOTAL SISTEMA</b>	<b>10.207.684</b>	<b>100,00%</b>	<b>10.436.876</b>	<b>100,00%</b>	<b>9.232.612</b>	<b>100,00%</b>	<b>934.195</b>	<b>100,00%</b>	<b>913.063</b>	<b>100%</b>

Fuente: Estado de situación remitidos por las entidades.

Elaboración: Dirección Nacional de Estudios y Estadísticas / Dirección de Estadísticas

Notas: Agrupación de entidades metodología de percentiles modificados de acuerdo con los datos del activo a diciembre de 2005 y estará vigente hasta mayo de 2006.

mayores o iguales a 9,95% grandes

menor o igual a 1,80% medianos

menor o igual a 1,80% pequeños

La agrupación por línea de negocio ha sido ajustada en base a los indicadores de cartera por actividad de junio desde julio de 2002.

Fecha de consolidación: 12 de abril de 2006 actualización 17 de abril 2006.

Reproducción autorizada siempre y cuando se mencione fuente y elaboración.



**RANKING**  
**EN BASE A LA PARTICIPACION DE LAS PRINCIPALES CUENTAS DEL BALANCE**  
**DEL SISTEMA DE BANCOS PRIVADOS**  
(en miles de dólares)  
**marzo 31, 2006**

#	INVERSIONES			CARTERA			DEPOSITOS A LA VISTA		
	feb-06	feb-06	mar-06	feb-06	feb-06	mar-06	feb-06	feb-06	mar-06
	346.107	19,33%	371.871	1.467.874	26,57%	1.497.252	1.616.066	29,42%	1.622.542
PACIFICO	306.184	17,10%	359.082	572.223	10,36%	588.522	660.675	12,03%	675.887
GUAYAQUIL	326.430	18,23%	340.208	534.739	9,68%	541.420	628.689	11,45%	645.858
PICHINCHA	282.914	15,80%	292.353	515.158	9,32%	525.097	631.817	11,50%	639.501
PRODUBANCO	182.481	10,19%	160.066	457.322	8,28%	463.056	470.144	8,56%	509.765
CITIBANK	94.914	5,30%	97.156	398.123	7,21%	403.466	445.868	8,12%	453.441
INTERNACIONAL	74.341	4,15%	81.199	225.638	4,08%	226.820	210.032	3,82%	211.010
BOLIVARIANO	25.807	1,44%	32.846	206.200	3,73%	215.496	144.524	2,63%	153.630
SOLIDARIO	25.817	1,44%	30.454	172.903	3,13%	175.919	143.746	2,62%	149.894
GENERAL RUMIÑAHU	20.275	1,13%	26.174	167.592	3,03%	168.600	136.831	2,49%	133.210
LOJA	24.238	1,35%	24.981	156.416	2,83%	158.689	100.290	1,83%	108.571
MACHALA	14.083	0,79%	17.428	141.938	2,57%	145.551	78.414	1,43%	83.593
AUSTRO	15.970	0,89%	16.774	111.188	2,01%	107.227	54.787	1,00%	56.729
M.M. JARAMILLO ART	8.663	0,48%	8.205	76.340	1,38%	78.767	50.610	0,92%	43.761
TERRITORIAL	10.188	0,57%	8.172	68.726	1,24%	70.556	27.214	0,50%	29.656
LLOYDS BANK (BLSA)	7.376	0,41%	8.156	59.888	1,08%	61.387	21.162	0,39%	19.565
PROCCREDIT	7.061	0,39%	4.919	59.530	1,08%	59.950	16.526	0,30%	15.854
CENTROMUNDO	2.857	0,16%	2.925	40.023	0,72%	40.923	16.527	0,30%	13.552
COFIEC	2.745	0,15%	2.849	35.069	0,63%	37.198	12.184	0,22%	13.233
AMAZONAS	2.777	0,16%	2.814	17.428	0,32%	17.597	10.372	0,19%	8.308
LITORAL	2.383	0,13%	2.648	15.140	0,27%	12.456	7.229	0,13%	7.994
UNIBANCO	2.374	0,13%	2.389	10.926	0,20%	10.923	4.123	0,08%	4.191
SUDAMERICANO	2.068	0,12%	1.825	9.815	0,18%	9.914	1.598	0,03%	1.709
DELBANK S.A.	1.153	0,06%	1.413	2.672	0,05%	2.874	1.549	0,03%	1.414
ANDES	1.035	0,06%	1.035	2.084	0,04%	2.111	1.807	0,03%	1.379
COMERCIAL DE MAN									
TOTAL SISTEMA	1.790.239	100,00%	1.897.943	5.524.956	100,00%	5.621.772	5.492.784	100,00%	5.604.248

Fuente: Estado de situación remitidos por las entidades.

Elaboración: Dirección Nacional de Estudios y Estadísticas / Dirección de Estadísticas

Notas: Agrupación de entidades metodología de percentiles modificados de acuerdo con los datos del activo a diciembre de 2005 y estará vigente hasta mayo de 2006.

mayores o iguales a 9.95% grandes

menor o igual a 1.80% pequeños

menor o igual a 1.80% medianos

La agrupación por línea de negocio ha sido ajustada en base a los indicadores de cartera por actividad de junio desde julio de 2002.

Fecha de consolidación: 12 de abril de 2006 actualización 17 de abril 2006.

Reproducción autorizada siempre y cuando se mencione fuente y elaboración.



**RANKING**  
**EN BASE A LA PARTICIPACION DE LAS PRINCIPALES CUENTAS DEL BALANCE**  
**DEL SISTEMA DE BANCOS PRIVADOS**  
(en miles de dólares)  
31-mar-06

	DEPOSITOS A PLAZO			CAPITAL Y RESERVAS			RESULTADOS		
	feb-06	feb-06	mar-06	feb-06	feb-06	mar-06	feb-06	feb-06	mar-06
PICHINCHA	325.341	12,93%	354.678	173.745	23,29%	207.268	8.769	21,45%	13.762
GUAYAQUIL	336.826	13,39%	338.632	96.972	13,00%	96.972	7.014	17,16%	10.981
PACIFICO	277.744	11,04%	278.547	78.487	10,52%	78.487	4.603	11,26%	8.011
BOLIVARIANO	215.172	8,55%	226.165	75.604	10,13%	77.542	4.720	11,55%	6.390
INTERNACIONAL	222.669	8,85%	223.370	58.306	7,82%	58.306	3.948	9,66%	6.283
PRODUBANCO	210.490	8,37%	213.042	56.915	7,63%	56.915	2.604	6,37%	5.356
UNIBANCO	180.046	7,16%	184.852	19.069	2,56%	25.503	2.406	5,89%	3.924
SOLIDARIO	150.456	5,98%	162.737	16.257	2,18%	22.815	1.768	4,33%	3.084
M.M. JARAMILLO ART	122.986	4,89%	119.897	20.097	2,69%	20.097	848	2,08%	1.436
CENTROMUNDO	109.929	4,37%	110.065	19.568	2,62%	19.568	588	1,44%	1.383
AUSTRO	84.223	3,35%	89.370	17.553	2,35%	19.310	367	0,90%	1.292
MACHALA	70.170	2,79%	72.936	17.580	2,36%	17.580	782	1,91%	1.284
AMAZONAS	55.339	2,20%	56.690	13.901	1,86%	13.901	660	1,61%	1.231
GENERAL RUMINAH	28.958	1,15%	29.585	12.878	1,73%	12.878	705	1,73%	1.082
TERRITORIAL	24.065	0,96%	27.263	11.664	1,56%	11.664	827	2,02%	833
PROCREDIT	19.526	0,78%	21.985	10.266	1,38%	10.042	330	0,81%	832
LOJA	20.365	0,81%	20.268	8.961	1,20%	8.959	492	1,20%	742
CITIBANK	18.906	0,75%	18.880	8.753	1,17%	8.753	494	1,21%	545
ANDES	14.161	0,56%	14.399	6.856	0,92%	6.856	199	0,49%	313
LLOYDS BANK (BLSA)	14.578	0,58%	13.917	6.133	0,82%	6.133	21	0,05%	236
LITORAL	10.582	0,42%	10.754	4.019	0,54%	4.769	101	0,25%	177
COMERCIAL DE MAN	1.678	0,07%	1.548	3.301	0,44%	3.312	12	0,03%	146
DELBANK S.A.	519	0,02%	851	3.204	0,43%	3.204	34	0,08%	54
SUDAMERICANO	712	0,03%	808	3.053	0,41%	3.053	32	0,08%	39
COFIEC	828	0,03%	785	2.880	0,39%	2.880	(1.449)	-3,54%	34
<b>TOTAL SISTEMA</b>	<b>2.516.267</b>	<b>100,00%</b>	<b>2.592.025</b>	<b>746.020</b>	<b>100,00%</b>	<b>796.765</b>	<b>40.877</b>	<b>100,00%</b>	<b>69.448</b>

Fuente: Estado de situación remitidos por las entidades.

Elaboración: Dirección Nacional de Estudios y Estadísticas / Dirección de Estadísticas

Notas: Agrupación de entidades metodología de percentiles modificados de acuerdo con los datos del activo a diciembre de 2005 y estará vigente hasta mayo de 2006.

mayores o iguales a 9,95% grandes

menor o igual a 1,80% pequeños

La agrupación por línea de negocio ha sido ajustada en base a los indicadores de cartera por actividad de junio desde julio de 2002.

Fecha de consolidación: 12 de abril de 2006 actualización 17 de abril 2006.

Reproducción autorizada siempre y cuando se mencione fuente y elaboración.

## TOTAL NUMERO DE OPERACIONES

FECHA	TOTAL BANCOS PRIVADOS	TOTAL COOPERATIVAS	TOTAL SOCIEDADES FINANCIERAS	TOTAL MUTUALISTAS	TOTAL BNF	TOTAL
<b>2003</b>						
Enero	47.372	11.608	5.591	201	715	65.487
Febrero	48.825	12.020	5.887	200	761	67.693
Marzo	49.919	12.293	6.146	199	870	69.427
Abril	54.764	12.460	6.490	196	915	74.825
Mayo	55.494	13.233	6.863	197	810	76.597
Junio	57.018	13.450	7.238	194	32	77.932
Julio	58.356	15.113	7.840	191	62	81.562
Agosto	59.315	24.434	8.366	189	83	92.387
Septiembre	61.365	28.553	9.065	186	84	99.253
Octubre	63.965	30.928	9.854	183	86	105.016
Noviembre	66.185	35.732	10.564	180	84	112.745
Diciembre	74.254	38.543	11.055	179	83	124.114
<b>2004</b>						
Enero	76.376	39.989	11.454	177	-	127.996
Febrero	76.798	41.585	11.908	174	83	130.548
Marzo	78.364	46.984	12.618	-	81	138.047
Abril	80.104	53.047	13.312	-	79	146.542
Mayo	82.815	54.722	13.883	-	70	151.490
Junio	87.269	56.675	14.474	-	63	158.481
Julio	93.041	58.274	15.303	-	53	166.671
Agosto	98.600	57.782	16.261	121	46	172.810
<b>Septiembre</b>	<b>106.160</b>	<b>61.658</b>	<b>39.384</b>	<b>114</b>	<b>43</b>	<b>207.359</b>
Octubre	113.072	61.544	47.552	-	-	222.168
Noviembre	120.226	64.077	54.968	104	36	239.411
Diciembre	147.925	67.979	39.689	101	35	255.729
<b>2005</b>						
Enero	152.364	77.927	38.880	99	33	269.303
Febrero	157.204	78.068	37.782	97	29	273.180
Marzo	164.953	92.987	39.162	94	29	297.225
Abril	168.111	109.278	39.006	90	27	316.512
Mayo	171.295	110.770	39.060	85	28	321.238
Junio	173.225	112.824	41.034	81	27	327.191
Julio	178.903	115.043	41.429	77	29	335.481
Agosto	228.135	117.504	41.466	76	27	387.208
<b>Septiembre</b>	<b>118,20% ▲ 231.637</b>	<b>93,24% ▲ 119.148</b>	<b>6,48% ▲ 41.938</b>	<b>74 -35,09% ▼</b>	<b>26 -39,53% ▼</b>	<b>392.823 ▲ 89,44%</b>
<b>Participacion t-1</b>	<b>51,20%</b>	<b>29,73%</b>	<b>18,99%</b>	<b>0,05%</b>	<b>0,02%</b>	<b>100,00%</b>
<b>Participacion t</b>	<b>58,97%</b>	<b>30,33%</b>	<b>10,68%</b>	<b>0,02%</b>	<b>0,01%</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros.