



UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA
ÁREA JURÍDICA, SOCIAL Y ADMINISTRATIVA
NIVEL DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

TESIS DE GRADO PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO
DE MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**PLAN DE DESARROLLO DEL SECTOR
AGROPECUARIO DE LA PROVINCIA DE
LOJA, CON MICROCRÉDITO DEL
BANCO NACIONAL DE FOMENTO**

AUTORES: Ing. Com. Edgar Alfonso Guerra Gómez

Ing. Com. Adolfo Gilberto Imaicela Jumbo

Ing. Com. Víctor Alberto Ríos Salinas MAE

DIRECTOR DE TESIS

Loja - Ecuador

2011

CERTIFICACIÓN

Ing. Com. Víctor Alberto Ríos Salinas MAE, DOCENTE DEL
ÁREA JURIDICA, SOCIAL Y ADMINISTRATIVA DE LA
UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA,

C E R T I F I C A:

Que la presente tesis titulada “PLAN DE DESARROLLO DEL
SECTOR AGROPECUARIO DE LA PROVINCIA DE LOJA, CON
MICROCRÉDITOS DEL BANCO NACIONAL DE FOMENTO,
realizada por los señores: Ing. Com. Edgar Alfonso Guerra
Gómez e Ing. Com. Adolfo Gilberto Imaicela Jumbo, fue
dirigida y corregida minuciosamente por mi persona, por tal
motivo autorizo su presentación.

Ing. Com. Víctor Alberto Ríos Salinas MAE
DIRECTOR DE TESIS

AUTORÍA

Los conceptos, cálculos, ideas, opiniones y propuesta; vertidas en el desarrollo de la concepción filosófica del presente trabajo de investigación, son de absoluta responsabilidad de sus autores.

.....

Edgar Alfonso Guerra Gómez

.....

Adolfo Gilberto Imaicela Jumbo

AGRADECIMIENTO

A las autoridades de la Universidad Nacional de Loja, el Área Jurídica Social y Administrativa, al Nivel de Postgrado y al Programa de Maestría en Administración de Empresas y en forma especial a sus intelectuales docentes, que a través de su alineación en el proceso de educación de cuarto nivel, permitieron alineamiento de nuestra práctica profesional.

Al señor Ing. Com. Víctor Alberto Ríos Salinas MAE, por su desprendida colaboración, pronunciada en la Dirección del presente trabajo investigativo. De igual forma a todos los productores agropecuarios gestores del desarrollo de la provincia de Loja y al personal del Banco Nacional de Fomento, quienes con su inestimable información, contribuyeron con el desarrollo y culminación de la presente Tesis.

En fin nuestra congratulación con todas las personas, que de una u otra forma, condescendieron en la realización de la presente investigación.

Los Autores

DEDICATORIA

La iluminación filosófica dedico a la espiritualidad divina, a mis padres que me brindaron la substanciación, a mis familiares quienes con su apoyo condescendieron a cumplir este logro y siguen siendo mi fuente de inspiración.

Edgar Alfonso

Con infinito amor al arquitecto del universo, a mi esposa e hijos por consentirme la superación en mi perfeccionamiento intelectual y profesional, a mis familiares por estar junto a mi voluntad de superación.

Adolfo Gilberto

Universidad Nacional de Loja

a

TÍTULO

Maestría en Administración de Empresas

**“PLAN DE DESARROLLO DEL
SECTOR AGROPECUARIO DE LA
PROVINCIA DE LOJA, CON
MICROCRÉDITO DEL BANCO
NACIONAL DE FOMENTO”**

Universidad Nacional de Loja

b

RESUMEN

Maestría en Administración de Empresas

El plan de desarrollo del sector agropecuario de la provincia de Loja, con microcrédito del Banco Nacional de Fomento, fue desarrollado para el sector rural, que desde implementación de la reforma agraria en la década de los años 60, generó las unidades agropecuarias para los trabajadores de las grandes haciendas de la provincia de Loja, pero que en la actualidad generó un problema socioeconómico, ya que las familias campesinas tienen inconvenientes en la consecución de crédito para capital de trabajo y de capital para desplegar sus actividades cotidianas por lo que es necesario recurrir al apoyo del Banco Nacional de Fomento con su línea de microcrédito.

El plan de desarrollo del sector agropecuario está constituido como una herramienta valiosa que contribuirá a mejorar el desempeño del sector agropecuario, estableciendo indicadores y estándares para cumplir con este objetivo de acuerdo con la Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo.

Herramientas como él plan de desarrollo agropecuario, ayuda a establecer estándares con los cuales van a trabajar para mejorar la calidad de vida de las familias que habitan el sector rural de la provincia de Loja, conociendo sus derechos, deberes, obligaciones y atributos, que mantienen en el Banco Nacional de Fomento de Loja.

En los resultados, en primer lugar se realiza un diagnóstico del sector agropecuario de la provincia de Loja, permitiendo obtener información primaria y secundaria, con la participación del personal del Banco Nacional de Fomento, que contribuye a desarrollar el cumplimiento de la misión, visión, propósitos y objetivos institucionales. La técnica del FODA permitió conocer los factores estratégicos internos y externos que se basa en su análisis para establecer la estrategia de desarrollo y los estándares que mejoren la calidad en el cumplimiento de los microcréditos con eficiencia y eficacia, para obtener resultados que sean percibidos por la población rural de la provincia de Loja.

En la discusión se presenta el plan de desarrollo con el cumplimiento de los proyectos planteados en las direcciones departamentales se debe a la naturaleza de cada una de ellas como a la partida presupuestaria que designa el Banco Nacional de Fomento y con ello se observa el rendimiento de los microcréditos que son realizados en la provincia de Loja. Los proyectos son desarrollados de acuerdo a su campo con la finalidad de dar una solución a la problemática para el bienestar de la población rural.

Ante las diversas problemáticas que presenta el Banco Nacional de Fomento, se llegó a establecer conclusiones y recomendaciones para dar

solución y dejar constancia de nuestro trabajo en la Institución Financiera Intermediaria, proponiendo diferentes herramientas e indicadores que permitan un mejor aprovechamiento de los recursos.

ABSTRACT

The of the sector of Loja province, with “Banco Nacional de Fomento”, was developed for the country side, since the implementation of the agrarian reform back in 1960's, generating the farming units for workers of the big farms in Loja province, but now it developed a huge social and economic problem, because the country families have an inconvenient to get credit for the working capital they need do their daily activities, so it is necessary to get support from the “Banco Nacional de Fomento” microcredit line.

This develop plan from the stockbreeding sector is basically a valuable tool to improve the farming sector, establishing indicators and standards to accomplish this goal according to the “Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo”.

Tools used in the devolped plan stockbreeding helps to establish standards to get the improvement of the quality life in families that live in the country side of Loja province, as they know their rights, duties, obligations and attributions that have with the “Banco Nacional de Fomento de Loja”.

First, it is necessary to get a diagnosis of the farming sector of Loja province, in order to know the primary and secondary information, with the participation of the “Banco Nacional de Fomento” that helps in the development of its mission, vision and institutional goals and purposes. The FODA technique allowed to know the internal and external strategic factors that establish the development strategy and the standards that improve the quality to obtain the microcredit with efficiency and efficacy, in order to get the results from the countryside population in Loja province.

The accomplished projects in the departmental directions, have their nature in the budget part that the “Banco Nacional de Fomento” had proposed, and it obsequiously meets the microcredit made in Loja province. The projects are developed according to their field with the goal of giving a solution to the problems related to the countryside population agraria.

In front of the several problems that the “Banco Nacional de Fomento” has, it is established the conclusions and recommendations to get solutions and leave the path of our work in the financial institution.

Universidad Nacional de Loja

C

INTRODUCCIÓN

Maestría en Administración de Empresas

Nuestro país, a lo largo de su historia, ha luchado por configurar una identidad nacional, que le permita integrar la diversidad de criterios y afinidad estratégica en los procesos de direccionalidad de las diferentes instituciones públicas del estado; paralelamente a ello ha tenido que enfrentar y vencer tendencias diversas, fruto de un ambiente generoso pero al mismo tiempo desintegrador y de poderes económicos y políticos regionalmente quebrantados.

La presente investigación habla de la política crediticia al sector agropecuario y tiene como objeto determinar cuáles serán los sectores que deben ser beneficiarios de la misma, ya que la distribución de recursos, vía política crediticia, dice del modo de producción agropecuaria impulsado y de los sectores vinculados con este. La participación del sector agropecuario en el PIB, antes del auge del petróleo (1972), estaba en el 25%, mientras que en 1972 baja al 15,3% en 1986. La crisis del sector agropecuario radica básicamente en problemas estructurales en la tenencia concentrada de la propiedad de la tierra.

El Banco Nacional de Fomento ha dirigido la mayoría de sus recursos al fomento del sector agropecuario. La política crediticia refleja una tendencia desigual, a nivel personal, sectorial y regional de los recursos encaminada a privilegiar a la ganadería y tecnificación del sector primario de la economía.

En la actualidad se ha producido grandes cambios en la Constitución Política de la República, la revisión de las leyes de régimen provincial y cantonal, que están siendo discutidas y analizadas en el pleno de la Asamblea Nacional, la creación de nuevas Secretarías como la SENPLADES, la Ley Orgánica de Responsabilidad, Estabilización y Transparencia Fiscal, que establece instructivos metodológicos de aplicación obligatoria para las entidades y organismos del sector público; se determina la necesidad de formular estrategias para lograr establecer los lineamientos generales de la planificación y desarrollo de las entidades gubernamentales.

La Constitución Política de la República del Ecuador, dispone que el Sistema Nacional de Planificación (SNP) fije los objetivos nacionales permanentes en materia económica y social, determine -en forma descentralizada- las metas de desarrollo a corto, mediano y largo plazo, y oriente la inversión con carácter obligatorio para el sector Público y referencial para el sector privado. De igual forma, establece que el Sistema Nacional de Planificación esté a cargo de un organismo técnico dependiente de la Presidencia de la República.

Es necesario e importante tomar en cuenta el aporte de la presente investigación, como coadyuvar a la administración del Banco Nacional de

Fomento, conociendo las causas y efectos en los procesos de la prestación del microcrédito, conocer los resultados, cuando se produce, donde y a quienes se debe adjudicar, para finalmente fortalecer el servicio a los usuarios y por ende lograr el desarrollo agropecuario de la provincia de Loja.

El presente tema de investigación manifiesta la necesidad de formular y aplicar las diferentes estrategias para hacer posible la aplicación del microcrédito por parte del Banco Nacional de Fomento, para contribuir al desarrollo planificado y sostenible.

Con la problemática citada anteriormente, la formulación del problema se establece en la siguiente interrogante: ¿El Plan de Desarrollo del sector agropecuario de la provincia de Loja, influye en la aplicación del microcrédito otorgado por el Banco Nacional de Fomento?

Para resolver la problemática se plantearon los siguientes objetivos: Contribuir a la formulación del plan de desarrollo del sector agropecuario de la provincia de Loja, con la implementación del microcrédito por intermedio del Banco Nacional de Fomento en el próximo quinquenio. Realizar un análisis situacional del sector agropecuario de la Provincia de Loja, en el cual se analice los factores referidos a la utilización del

microcrédito. Identificar la cultura organizacional del Banco Nacional de Fomento Zonal de Loja, respecto de su misión, visión, políticas, valores institucionales, objetivos estratégicos y metas; orientadas al servicio del sector agropecuario. Elaborar el plan de desarrollo del sector agropecuario de la provincia de Loja, con la implementación del microcrédito del Banco Nacional de Fomento para el próximo quinquenio; y, aplicar la metodología del Balanced Score Card (Cuadro de Mando Integral), como herramienta de gestión en la concesión del microcrédito para el sector agropecuario.

El presente informe final de la investigación realizada, se exterioriza con lo que establece el Reglamento de Régimen Académico de la Universidad Nacional de Loja, comenzando con el título, un resumen en castellano y traducido en inglés, la presente introducción.

Seguidamente se presenta una revisión de literatura en donde se presenta una categorización de lo más relevante que se ha escrito sobre lo investigado. En materiales y métodos se hace una exposición de lo utilizado en el proceso investigativo.

En resultados se explicita el diagnóstico realizado al sector agropecuario de la provincia de Loja y en discusión se presenta la propuesta realizada

del plan de desarrollo agropecuario con la intervención del microcrédito que otorga el Banco Nacional de Fomento.

Luego se presenta las conclusiones y las recomendaciones a las que se llegó con la investigación y que son de interés de los grupos de intervención. De igual manera se referencia la bibliografía utilizada, los anexos requeridos y un índice que permite tener una visión global del contenido.

Universidad Nacional de Loja

d

REVISIÓN DE LITERATURA

Maestría en Administración de Empresas

d.1. EL MICROCRÉDITO

El Directorio del Banco Nacional de Fomento, resuelve incursionar en el mundo de las microfinanzas, siendo importante mencionar, que en los diferentes países, al igual que en el nuestro, no existe uniformidad en la definición de microempresa y microcrédito, estos conceptos varían dependiendo de las condiciones económicas nacionales y aún locales.

En síntesis la definición de microcrédito, son pequeños préstamos, que tienen características como la de destinarse a capital de trabajo principalmente, plazos cortos, montos pequeños, sin garantías reales y con pagos que pueden ser diarios, semanales y en definitiva que sean frecuentes. Adicionalmente la capacitación es una característica del microcrédito.

En el caso del Banco Nacional de Fomento, los microcréditos tienen plazos de hasta cinco años, con montos de hasta siete mil dólares, que permiten financiar capital de trabajo. activos fijos y servicios.

El movimiento de las microfinanzas, en las instituciones financieras privadas en todo el mundo, ha tenido una expansión en los últimos años, debido especialmente a que la competencia las obliga a diversificar sus riesgos y a buscar mercados, que en un inicio estaban atendidos por las

organizaciones no gubernamentales y probablemente debido a que se encontraron incentivos vía lucro, dado el exagerado nivel de las tasas de interés aplicadas, que definitivamente han convertido a las microfinanzas en un segmento lucrativo. Las microfinanzas en el Banco Nacional de Fomento, tienen como sus antecesores, las líneas de crédito originales con fondos propios, dirigido a los sectores de producción, comercio y servicios, acompañado de un seguimiento continuo y capacitación, a corto, mediano y largo plazo, dependiendo de la inversión.

Este tipo de crédito lamentablemente no se otorgaba, pero hoy se considera que con la aparición del crédito de desarrollo humano, microcrédito y la línea de crédito "5 - 5 - 5", tiene gran expectativa, gracias a la política del actual gobierno, que con justa razón están privilegiando la rentabilidad social, frente a la económica y fundamentalmente considera a los microempresarios, como el motor para generar desarrollo, combatir el desempleo, subempleo y la pobreza.

d.2. MICROCRÉDITO Y GÉNERO

Uno de los mecanismos efectivos para afrontar la pobreza y fomentar el desarrollo económico, es el suministro de servicios financieros a empresarios y productores de bajos ingresos, ya que les permite,

incrementar sus activos y finalmente mejorar sus niveles de vida. Pero es necesario que estos servicios financieros, respondan a las verdaderas necesidades de los microempresarios, en lo relacionado con plazos y montos que deben estar en función del destino de la inversión y su real capacidad de pago, de tal manera que a la fecha de vencimiento de los créditos, cumplan oportunamente con el pago y utilicen sus ganancias para mejorar sus ingresos y activos.

Dentro de las personas de más bajos ingresos se encuentran las mujeres, que generalmente trabajan por cuenta propia en microempresas acordes con sus habilidades y competencias, generando ingresos adicionales que son eficientemente administrados y priorizados en alimentación, educación, salud y vivienda, que dinamiza la economía nacional e incrementa la demanda.

Tradicionalmente, hombres y mujeres han desempeñado un papel diferente en la sociedad, al primero le correspondía garantizar el sustento y a la segunda encargarse del hogar o complementar el ingreso familiar. Sin embargo al mejorar el nivel de escolaridad de la mujer, al existir problemas de empleo, subempleo y al asumir en muchas oportunidades la jefatura del hogar, debido al abandono y otros problemas de orden familiar, ha tenido que participar directamente en el mercado laboral, donde ha demostrado ser altamente competitiva gracias a su

responsabilidad y capacidad. Dentro de este contexto, al Banco Nacional de Fomento le corresponde apoyar activamente todas las iniciativas emprendedoras de las mujeres, que estén directamente relacionadas con actividades de producción, comercio o servicio; sin establecer privilegios frente a los varones, pero sin prejuicios y falsos paradigmas que las han marginado en el pasado y han sido uno de los culpables de sus limitaciones empresariales.

En la actualidad, dentro del programa del microcrédito que se está ejecutando en el Banco Nacional de Fomento, un 50% aproximadamente ha sido canalizado a las mujeres y dentro del crédito de desarrollo humano más de un 70%, lo cual demuestra que no existe una marginación de género. Por otro lado, la voluntad y capacidad de pago garantizan una eficiente recuperación, lo cual les permitirá en un futuro cercano, obtener nuevos créditos, con mayores montos y plazos.

d.3. EL BUEN VIVIR

La Constitución de la República del Ecuador, en el Título II Capítulo Segundo, establece los derechos del buen vivir que involucra ocho derechos básicos (Derechos del buen vivir¹), que son los siguientes:

¹ Constitución de la República del Ecuador, 2008, Derechos del buen Vivir, pp. 19-25.

1. Agua y alimentación.
2. Ambiente sano.
3. Comunicación e Información.
4. Cultura y ciencia.
5. Educación.
6. Hábitat y vivienda.
7. Salud.
8. Trabajo y seguridad social.

El régimen de desarrollo es el conjunto organizado, sostenible y dinámico de los sistemas económicos, políticos, socioculturales y ambientales, que garantizan la realización del buen vivir, del sumak kawsay.

La planificación propiciará la equidad social y territorial, promoverá la concertación y será participativa, descentralizada, desconcentrada y transparente.

El buen vivir requerirá que las personas, comunidades, pueblos y nacionalidades gocen efectivamente de sus derechos, y ejerzan responsabilidades en el marco de la interculturalidad, del respeto a sus diversidades, y de la convivencia armónica con la naturaleza.

d.4. PLAN DE DESARROLLO

El sistema nacional descentralizado de planificación participativa, organizará la planificación para el desarrollo. El sistema está integrado por un Consejo Nacional de Planificación, que integra los distintos niveles de gobierno, con participación ciudadana, y tiene la Secretaría Técnica. Los consejos de planificación en los gobiernos autónomos descentralizados estarán determinados de acuerdo con la Ley. Los consejos ciudadanos serán instancias de deliberación y generación de lineamientos y consensos estratégicos de largo plazo, que orienten el desarrollo nacional.

La soberanía alimentaria constituye un objetivo estratégico y una obligación del Estado para garantizar que las personas, comunidades, pueblos y nacionalidades alcancen la autosuficiencia de alimentos sanos, y culturalmente apropiado de forma permanente. Para ello, será responsabilidad del Estado:

- Impulsar la producción, transformación agroalimentaria y pesquera de las pequeñas y medianas unidades de producción, comunitarias y de la economía social y solidaria.

- Adoptar políticas fiscales, tributarias y arancelarias que protejan al sector agroalimentario y pesquero nacional, para evitar la dependencia de importaciones de alimentos.
- Fortalecer la diversificación y la introducción de tecnologías ecológicas y orgánicas en la producción agropecuaria.
- Establecer mecanismos preferenciales de financiamiento para los pequeños y medianos productores y productoras, facilitándoles la adquisición de medios de producción.
- Precautelar que los animales destinados a la alimentación humana estén sanos y sean criados en un entorno saludable.
- Asegurar el desarrollo de la investigación científica y de la innovación tecnológica, apropiadas para garantizar la soberanía alimentaria.
- Fortalecer el desarrollo de organizaciones y redes de productores y de consumidores; así como, las de comercialización y distribución de alimentos, que promuevan la equidad entre espacios rurales y urbanos.

Para desarrollar un plan de desarrollo, se tiene que establecer que es la planificación y haciendo referencia a George Terry establece que la “Planeación es la selección y relación de hechos, así como la formulación y uso de suposiciones respecto al futuro en la visualización y formulación de las actividades propuestas que se cree sean necesarias para alcanzar los resultados deseados”.

Dirección Estratégica.- es el proceso a través del cual una organización formula objetivos, y está dirigida a la obtención de los mismos.

Estrategia.- es el medio, la vía para la obtención de los objetivos de una organización. Es el arte de entremezclar el análisis interno y la sabiduría utilizada por los dirigentes para crear valores de los recursos y habilidades que ellos controlan. Para diseñar una estrategia exitosa hay dos reglas claves: Hacer que lo que haga bien, y escoger a los competidores que pueden derrotar.

La empresa.- En este apartado la construcción teórica se abrirá paso a construir las interrelaciones bancarias y consecuentemente las exigencias de un liderazgo de excelencia en momentos en que la competencia internacional y local es cada vez más destacada.

Sostenibilidad institucional.- En un mundo de alta inestabilidad, la sostenibilidad institucional se vuelve una tarea cotidiana; en sociedades inestables desde lo político, lo cultural, lo social, lo económico y científico, sostener la organización empresarial es un reto de todos los días, exigen de los líderes, ser emprendedores esto es estar pensando constantemente en la gestión, el futuro, el entorno, la participación, la estrategia.

Liderazgo de excelencia.- El norte de una institución es precisamente acceder a la excelencia como más aún de una empresa que produce para satisfacer un conjunto de necesidades vitales de los clientes; pero esto también exige redactar el comportamiento humano, dado que en el fondo y en la forma de excelencia compete al ser humano, por sus cualidades de actor social, de su impulso hacia la plenitud y de su vocación por el cambio; el cambio hacia un futuro mejor, hacia un mundo mejor. Un futuro que no solamente compromete a la organización sino que compromete a una población de excelencia.

La calidad.- La cultura de la calidad cobra aún gran vigencia, ésta cultura no ha sido estática, tiene una dialéctica coherente con el progreso en el campo social. De ahí que, se trabajará el proceso evolutivo de la teoría y práctica de la calidad, ahora centrada en los bienes y servicios, en el proceso, en los trabajadores y modernamente en los clientes.

Liderazgo de la calidad total.- Es fundamental para los directivos que se plantean el ejercicio del liderazgo compartido de la calidad total, reflexionar previamente sobre el mismo concepto de calidad y conocer, aunque solo sea someramente, las investigaciones y aplicaciones que hasta el momento han dado los mejores resultados en el mundo.

d.5. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Coincidiendo con Ferrater Mora, la planificación no es forzosamente un mal. Todo depende de cómo y para qué planificamos; si para la variedad o la monotonía, para la libertad o para la esclavitud. En una entidad financiera la planificación se convierte en el documento más importante para potenciar los procesos de gestión, organización, acceso a redes de mercadeo, formación del personal especializado, formación del personal en general, programación de acciones, intencionalidad y direccionalidad de los procesos productivos. La planificación estratégica considerando de qué planificar es siempre tomar decisiones sobre el qué queremos hacer, y el cómo y cuándo hacerlo dentro de una organización, se plantea las siguientes etapas:

Etapla filosófica.- En esta etapa se construye teóricamente los aspectos filosóficos de: visión, misión y políticas.

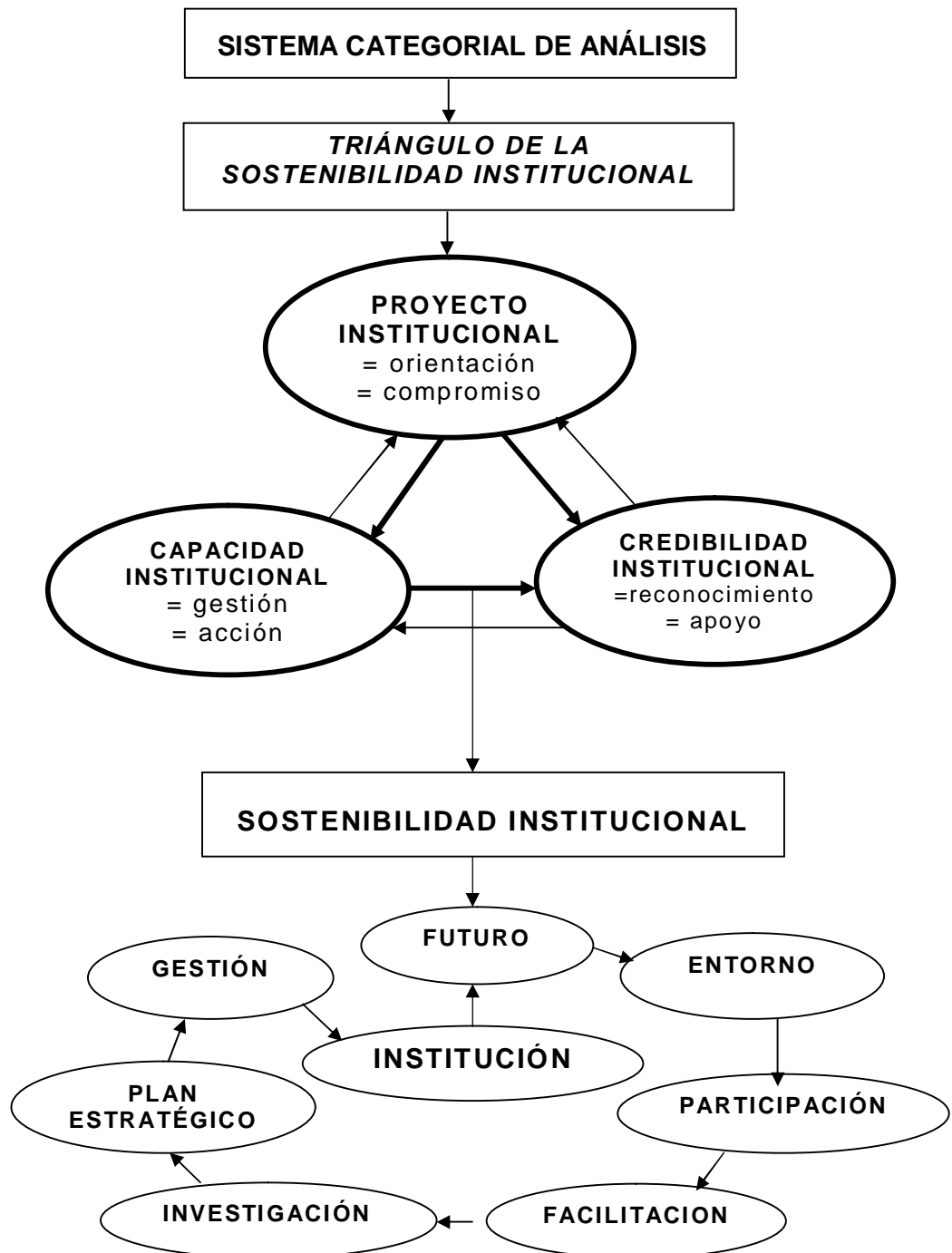
Etapla analítica.- Se construye los conceptos de análisis interno (fortalezas y habilidades, carencias); análisis externo (oportunidades, problemas y amenazas).

Etapla operativa.- Aquí se da paso a la construcción de conceptos sobre objetivos, estrategias y programas de acción.

Etapla de acción y desarrollo.- Se construyen los conceptos de organización, coordinación, monitoreo, control y evaluación.

Gráfico Nº 1

PROCESO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA



Esta categorización en la investigación cumple con 4 funciones importantes:

- a) Para la construcción del plan de desarrollo.
- b) Para la explicación de la situación actual del Banco Nacional de Fomento.
- c) Para la observación de cuestiones relacionadas con la investigación de campo.
- d) Para la construcción de prospecciones que superen la problemática actual.

d.6. BANCO NACIONAL DE FOMENTO

La Zonal Sur Loja del Banco Nacional de Fomento se encuentra en el mercado financiero de la Provincia de Loja, y la Región Sur del país aproximadamente unos cincuenta años; entregando productos y servicios financieros a través de las líneas de crédito, esto a los sectores agrícola, pecuario, microempresarial, turístico, empresarial, consumo, servicios, y convenios.

De las cuales el ochenta por ciento están enfocadas al sector agropecuario, lo que ha permitido un desarrollo importante en la economía y productividad de nuestra provincia.

El Banco Nacional de Fomento como una institución de desarrollo del país, creada hace 80 años, viene propiciando el desarrollo económico, social y productivo del país, a través de la red bancaria en las 153 oficinas. Sin embargo de la injerencia política no está cumpliendo con los objetivos y lineamientos para lo cual fue creado, lo que no le ha permitido mantener un crecimiento financiero sustentable, para que su gestión administrativa, financiera, operacional maneje niveles de eficiencia, rentabilidad y competitividad en el sistema financiero.

En la región sur del país, la Zonal Sur del Banco Nacional de Fomento, que comprende las provincias de Loja y Zamora Chinchipe, producto de la inestabilidad democrática donde no existe una gobernabilidad, el riesgo país y la confianza ha generado un ambiente inestable de inversiones, repercutiendo en las actividades productivas, es así que el Ministerio de Finanzas no ha transferido al BNF los recursos económicos que por ley le corresponde, como la Ley del Cereps, ley 049 Sote. Estos recursos sirven para recapitalizar a la mencionada institución, y poder así canalizarlos en líneas de crédito.

La Zonal Sur del Banco Nacional de Fomento, su estructura organizacional actual, no permite aplicar un correcto proceso administrativo, por razones entre estas que su ley orgánica no ha sido

revisada, reformada desde su vigencia, y además sus reglamentos y normatividad interna.

Por lo expuesto la Zonal Sur del Banco Nacional de Fomento, que corresponde a 16 oficinas, trece sucursales y 3 agencias, como son; Loja, Gonzanama, Cariamanga, Macará, Zapotillo, Alamor, Celica, Catacocha, Catamayo, Pindal, Chaguarpamba Zamora, Zumba, Yanzatza, Sozoranga, Saraguro, no obstante de tener la Gerencia Zonal la facultad de Planificar, Organizar, Dirigir, Controlar y Evaluar las actividades administrativas, financieras, operacionales y crediticias no se cumplen, por cuanto, el Gerente Zonal se encontraba a cargo de la Sucursal Sede, lo que ha restringido una permanente supervisión, control y monitoreo de las actividades mencionadas.

Universidad Nacional de Loja

e

MATERIALES Y MÉTODOS

Maestría en Administración de Empresas

La presente investigación, por las características del objeto de estudio, por su naturaleza es práctica - documental y de campo, en razón de que se realizó la observación de fuentes documentales y se trabajó con hechos de experiencias directas no manipuladas como es la formulación del Plan de Desarrollo del sector agropecuario de la provincia de Loja, con el microcrédito del Banco Nacional de Fomento, con experiencia de profesionales del nivel de postgrado de la Universidad Nacional de Loja.

Por su profundidad del estudio es de tipo explicativo deductivo, en razón de que se busca elaborar el Plan Plurianual Institucional y Planes Operativos Anuales que servirán de base para la programación presupuestaria, de acuerdo a lo que dispone el Sistema Nacional de Planificación, determinando las relaciones existentes entre las variables de los factores críticos presentes en el problema para conocer la estructura y los valores que intervienen en él, en un proceso dinámico de desarrollo; para tal cumplimiento se utilizaron los siguientes método en su proceso de cumplimiento del plan de investigación.

e.1. MATERIALES

Para recabar la información básica y necesaria para diagnosticar la realidad del sector agropecuario de la provincia de Loja, elaborar el plan

de de desarrollo y establecer los indicadores de gestión en el área de influencia, se utilizaron los siguientes materiales:

Oficina

Computadora y periféricos

Útiles y materiales de oficina

e.2. MÉTODO

La presente investigación se ubica en las características de un estudio **histórico-dialéctico**; pues, nuestra intención es explicar el problema de la elaboración del Plan de Desarrollo del sector agropecuario de la provincia de Loja, con el microcrédito del Banco Nacional de Fomento; mediante la elaboración del Plan Plurianual Institucional, basado minuciosamente en todas las prioridades que nos permitan, conjuntamente con el soporte teórico, detallar en primer lugar los factores críticos del problema; y, luego proponer la planificación estratégica como parte del desarrollo de las instituciones públicas.

e.3. TÉCNICAS

Para la realización de la presente investigación se utilizarán las siguientes técnicas:

- **Fichas bibliográficas**, la cual posibilitará la recolección de la información bibliográfica científica a través de fichas, en las que se registrará textual y contextualmente referentes teóricos sobre el objeto de estudio, en lo que se refiere al análisis FODA.
- **La entrevista**, aplicada a las autoridades, funcionarios y servidores de la entidad objeto de estudio para obtener criterios para elaborar la encuesta, en relación al problema de estudio, de una manera general, así como también a los presidentes de las Juntas Parroquiales.
- **Encuesta a la Población**, para conocer, priorizar sus necesidades y la implicación en la formulación de estrategias para la administración del microcrédito por parte del Banco Nacional de Fomento.
- **Observación Directa.-** La misma que nos permitirá realizar un examen crítico y cuidadoso de los fenómenos, notando y analizando los factores y circunstancias que influyen en la elaboración del plan de desarrollo.

e.4. PROCEDIMIENTOS

Se realizará una revisión diagnóstica del problema, a través de las fichas bibliográficas de la información secundaria de los diferentes cantones de

la provincia, primeramente realizaremos un análisis del entorno, estableciendo las fuerzas externas involucradas para atender y satisfacer la demanda de servicios del microcrédito, con impacto a nivel provincial.

Alternativamente a ello identificaremos las fuerzas internas, determinantes para el éxito en la organización, considerando los siguientes aspectos: Los recursos tangibles e intangibles que les permiten a los organismos seccionales cumplir con la misión institucional, las capacidades, ¿cómo es la utilización coordinada de sus recursos para destinarlos al uso productivo, son exclusivos e inimitables? Bienestar de los trabajadores: se ofrecen servicios crediticios, garantías hipotecarias, ayuda a familiares, etc. cuenta con condiciones laborales: infraestructura física adecuada, espacios laborales y sociales, con estándares de seguridad a los mínimos estipulados, etc.

Por medio de las encuestas se identificó los valores de la cultura organizacional, su misión, metas y estrategias.

Con la técnica de la observación, se procedió a elaborar la matriz de evaluación de los factores claves determinantes de éxito, y con ello se describió el escenario para el periodo 2011 - 2015.

Se realizó un estudio a las familias del sector agropecuario de la provincia de Loja, que permitió priorizar las necesidades y formular el Plan de Desarrollo del Sector Agropecuario, mediante una selección y aplicación de técnicas estratégicas. Mediante la recolección, procesamiento y elaboración de la información se priorizó las necesidades de las familias del sector agropecuario de la provincia de Loja.

La población para la presente investigación, lo constituyen las familias de la provincia de Loja del área rural; y tomando como referencia el último censo poblacional del INEC 2001 tenemos 404.835 habitantes y se toma el 55% que corresponde al área rural son 222.659 habitantes; a esta población la dividimos para 4 miembros por familia tenemos que existen 55.665 familias, y, luego se proyectó la población de acuerdo a la tasa de crecimiento poblacional que es de 0.46%, mediante la siguiente fórmula:

$$PA = P_o (1+r)^t$$

De donde:

PA = Población Actual.

Po = Población de acuerdo al censo 2001 (55.665 familias rurales).

r = Tasa de crecimiento anual (INEC = 0.46%)

t = Años transcurridos (9 años).

Reemplazando tenemos:

$$PA = 55.665 (1+0,0046)^9$$

$$PA = 55.665 (1,0046)^9$$

$$PA = 55.665 (1,04217)$$

PA = 58.012 familias rurales de la provincia de Loja.

Cuadro Nº 1
POBLACIÓN DE ESTUDIO

PROVINCIA	POBLACIÓN TOTAL	ÁREA RURAL 55%	POBLACIÓN FAMILIAS	P. ESTUDIO
Loja	404.835	222.659	55.665	58.012

FUENTE: INEC
ELABORACIÓN: Los autores

La población de estudio de la provincia de Loja, tiene 58.012 familias proyectadas para el año 2010, y para la presente investigación, se procedió a calcular el número de familias existentes que sirvieron de universo para el estudio, ya que se trata de identificar las unidades de producción agropecuarias (UPAs), que serán beneficiarias del microcrédito.

Una vez identificada la población de estudio, se determinó el tamaño de la muestra, aplicando la fórmula de la población finita, considerando un nivel

de confianza del 95% que corresponde a un valor de Z de 1.96 y un margen de error del 5%, la misma que es la siguiente:

$$n = \frac{Z^2 P \cdot Q \cdot N}{e^2 (N-1) + Z^2 P \cdot Q}$$

De donde:

n = Tamaño de la muestra (?)

N = Población de estudio (58.012 familias)

Z = Nivel de confiabilidad 95% (1.96)

e = Margen de error (5%).

P= Probabilidad de la respuesta afirmativa (50%)

Q= Probabilidad de respuesta negativa (50%)

$$n = \frac{1,96 (0,5 \times 0,5) (58.012)}{0,05^2 (58.012 - 1) + 1,96 (0,5 \times 0,5)}$$

$$n = \frac{1,96 (0,25) (58.012)}{0.0025 (58.011) + 1,96 (0,25)}$$

$$n = \frac{28.425,88}{145,03 + 0,49}$$

n = 195 encuestas

Una vez calculada la muestra significativa de la población de estudio se realiza la estratificación considerando el porcentaje de participación en la población de cada uno de los cantones de la provincia de Loja, cuya información se presenta en el siguiente cuadro.

Cuadro Nº 2

ESTRATIFICACIÓN Y DISTRIBUCIÓN MUESTRAL

CANTONES	POBLACIÓN	PARTICIP.	MUESTRA
Loja	175.077	43,25	84
Calvas	27.604	6,82	13
Catamayo	27.000	6,67	13
Celica	13.358	3,30	6
Chaguarpamba	7.898	1,95	4
Espíndola	15.750	3,89	8
Gonzanamá	14.987	3,70	7
Macará	18.350	4,53	9
Paltas	24.703	6,10	12
Puyango	15.505	3,83	7
Saraguro	28.029	6,92	14
Sozoranga	7.994	1,97	4
Zapotillo	10.940	2,70	5
Pindal	7.351	1,82	4
Quilanga	4.582	1,13	2
Olmedo	5.707	1,41	3
TOTAL	404.835		195

FUENTE: INEC
ELABORACIÓN: Los autores

Con la información obtenida, se conforma el diagnóstico del sector agropecuario de la provincia de Loja en cuanto a requerimientos referidos

al microcrédito y a través de la aplicación de la guía de entrevista identificar la cultura organizacional del Banco Nacional de Fomento.

Luego se plantea el plan de desarrollo para el próximo quinquenio en donde se establece la misión, visión, políticas, valores institucionales, objetivos estratégicos y metas, que permitan la efectividad del microcrédito que otorga el Banco Nacional de Fomento al sector agropecuario.

Para lograr la integración del alineamiento del cuadro de mando integral en el Banco Nacional de Fomento se plantea el flujo de proceso de valor agregado para el departamento de Microcrédito, el mapa estratégico y el tablero de mando.

Universidad Nacional de Loja

f

RESULTADOS

Maestría en Administración de Empresas

f.1. SECTOR AGROPECUARIO DE LOJA

f.1.1. UBICACIÓN Y EXTENSIÓN

La provincia de Loja se ubica en el extremo sur occidental del Ecuador, entre las siguientes coordenadas geográficas: por el norte a $03^{\circ}19'49''$ latitud sur en el río León, al sur a $04^{\circ}45'00''$ latitud sur en el límite con la República del Perú, al este a $79^{\circ}05'54''$ longitud oeste en la cordillera Oriental y al oeste a $80^{\circ}29'03''$ longitud oeste en Cazaderos. Tiene una extensión de 10.793 kilómetros cuadrados.

Gráfico Nº 2

LOCALIZACIÓN DE LA PROVINCIA DE LOJA



FUENTE: Mapa del Ecuador
ELABORACIÓN: Los autores

f.1.2. DIVISIÓN POLÍTICA Y ADMINISTRATIVA

La provincia de Loja se divide en 16 cantones, 24 parroquias urbanas y 75 parroquias rurales; de acuerdo a lo que consta en el siguiente cuadro:

Cuadro Nº 3

CANTONES Y PARROQUIAS DE LA PROVINCIA DE LOJA

CANTONES	PARROQUIAS URBANAS	PARROQUIAS RURALES
Loja	El Sagrario, San Sebastián, Sucre y El Valle	Chantaco, Chuquiribamba, El Cisne, Gualiel, Jimbilla, Malacatos, San Lucas, San Pedro de Vilcabamba, Santiago, Taquil, Vilcabamba, Yangana y Quinara
Calvas	Cariamanga, Chile y San Vicente	Colaisaca, El Lucero, Utuana y Sanguillín
Catamayo	Catamayo y San José	El Tambo, Guayquichuma, San Pedro de la Bendita y Zambí
Celica	Celica	Cruzpamba, Pózul, Sabanilla y Maximiliano Rodríguez,
Chaguarpamba	Chaguarpamba	Buenavista, El Rosario, Santa Rufina y Amarillos
Espíndola	Amaluza	Bellavista, Jimbura, Santa Teresita, 27 de Abril, El Ingenio y El Airo
Gonzanamá	Gonzanamá	Changuaimina, Nambacola, Purunuma y Sacapalca
Macará	Eloy Alfaro y Macará	Larama, La Victoria y Sabiango
Olmedo	Olmedo	La Tingue
Paltas	Catacocha y Lourdes	Cangonamá, Guachanamá, Lauro Guerrero, Orianga, San Antonio, Casanga y Yamana
Pindal	Pindal	Chaquinal y 12 de Diciembre
Puyango	Alamor	Ciano, El Arenal, El Limo, Mercadillo y Vicentino
Quilanga	Quilanga	Fundochamba y San Antonio de las Aradas
Saraguro	Saraguro	El Paraíso de Celén, El Tablón, Lluzhapa, Manú, San Antonio de Cumbe, San Pablo de Tenta, San Sebastián de Yúluc, Selva Alegre, Sumaypamba y Urdaneta
Sozoranga	Sozoranga	Nueva Fátima y Tacamoros
Zapotillo	Zapotillo	Cazaderos, Garzareal, Limones y Paletillas

FUENTE: Mapa del Ecuador
ELABORACIÓN: Los autores

f.1.3. FISIOGRAFÍA

En general, la configuración fisiográfica de la provincia de Loja es del tipo montañoso andino, consta de una serie de cañones estrechos y profundos, por donde discurren los drenajes que en su mayoría son permanentes, dando como resultado un paisaje con presencia de escasas mesetas o terrazas, valles y colinas. El rango de altitud de la provincia está entre los casi 4.000 y los 120 m.s.n.m.

La unidad fisiográfica que ocupa la mayor extensión es la montaña, generalmente sin vegetación natural importante, lo que ha contribuido a una erosión intensa que en la actualidad ha dejado una capa vegetal muy precaria. Sin embargo, en este suelo se practica la agricultura que sustenta a la gran mayoría campesina de la zona.

Otra unidad fisiográfica importante es la unidad colina, cuyas laderas constituyen el lugar preferido para hacer la ganadería y también agricultura, existen pocas terrazas planas altas, las cuales son solamente bien aprovechadas si poseen riego, algunas de las cimas de las colinas están cubiertas con la vegetación natural primaria, pero en su mayoría se encuentran erosionadas debido a la fuerte intervención humana, las vegas de colina ubicadas en el fondo de la colina presentan los mejores

suelos, por su profundidad, fertilidad y humedad se producen buenas cosechas.

Las vegas de río, situadas en las márgenes de los drenes naturales, ocupan una gran extensión, poseen las mismas características de la vega de la colina en lo referente a clase de suelos, se hace la mejor agricultura del área, con los mejores rendimientos, ya que todas poseen riego.

La fisiografía de la provincia, que en su gran extensión es colinosa y montañosa, propicia el desgaste rápido del suelo, por lo cual los rendimientos agrícolas son bajos. Más aún si no se practica ningún tipo de conservación de suelos. Además, la cuenca del Catamayo permite, durante la mayor parte del año, el paso del aire cálido y seco desde el desierto del sur, esto provoca el fenómeno de la desertificación más acentuado en los extremos occidental y suroccidental.

La provincia de Loja está limitada en su desarrollo agrícola y participación en el sistema económico nacional no solo por sus aspectos físicos, pero también por la acción humana. Las prácticas agrícolas en sentido de la pendiente, el sobrepastoreo, la quema de rastrojos y la tala del bosque protector, con la finalidad de obtener más áreas para el cultivo y la ganadería contribuyen a la degradación ambiental de la provincia. La alteración de la vegetación disminuye la capacidad de protección

hidrológica del bosque y afecta todas las fases terrestres del ciclo hidrológico.

Debido a la topografía irregular, la mala calidad de los suelos, la ineficiente derivación de los caudales a nivel de bocatoma, la falta de obras e implementos de regulación, la aplicación de tecnologías agrícolas tradicionales, la desorganización en la distribución del riego a niveles de finca y la poca participación de los usuarios en el proceso de administración del recurso hídrico, los sistemas de riego en la provincia tienen varios problemas en su instalación, operación y mantenimiento.

El mal uso de las condiciones agropecuarias a su vez se nutre en un estatus deprimido de la población rural. Se manifiesta un círculo vicioso que hace que a medida que disminuyen y se degradan los recursos disponibles, peor y más predador uso de ellos se hace. Un ejemplo ilustrativo es el uso de leña como combustible por parte del 55% de la población, a pesar de que la provincia se encuentra en estado de deforestación avanzada. Otro ejemplo es la destrucción del suelo y de la vegetación por el ganado caprino en las zonas secas de la provincia. También, el agricultor/a sigue subiendo a las partes altas a seguir talando. De igual manera la caza y pesca que se realiza con venenos. En ciertas zonas agrícolas está totalmente dañado el bioma, por tratamientos

indiscriminados con pesticidas. Algunos animales casi han desaparecido por el seccionamiento de los nichos de vida.

La falta de rentabilidad de la agricultura, la falta de apoyo estatal a través de crédito y asistencia técnica y el inadecuado sistema de comercialización son factores que han generado la migración del campesino, quedando el campo improductivo.

f.1.4. FERTILIDAD DE LOS SUELOS

Según información del Área Agropecuaria y Recursos Naturales Renovables de la Universidad Nacional de Loja, de sus estudios realizados en más de 1.000 muestras de suelos, principalmente de los terrenos cultivados de la provincia de Loja. El 90% de aquellos presentan contenidos muy bajos de fósforo aprovechable y bajo de nitrógeno y materia orgánica; consecuentemente, la fertilización debe orientarse a suplir la deficiencia, el contenido de potasio varía de medio a elevado.

f.1.5. MEDIO BIÓTICO

La provincia de Loja considerada como el “jardín botánico” en el sur del Ecuador y como “nudo botánico”, presenta una significativa abundancia, variación e intrincada distribución vegetal. La topografía y la orientación

de sus cordilleras, la influencia costera y oriental; y, el desierto que avanza desde el sur le dan cierta peculiaridad, las hoyas y cuencas hidrográficas han determinado “nichos” de vegetación, determinando una gran variación ecotípica.

Dentro de la superficie de la provincia de Loja, se han determinado 11 zonas de vida, según la clasificación de Holdridge, a saber:

Bosque espinoso tropical.- se encuentra esta formación entre 120-800 m.s.n.m. en terrenos de topografía plana y ondulada que cubre el extremo sur de la provincia. Su paisaje se caracteriza por arbustos espinosos de hojas coriáceas, pequeñas y por una cubierta de gramíneas en mezcla con cactáceas y arbustos pequeños. En la vegetación original se encuentran algunas especies maderables de importancia, caracterizados por su crecimiento lento y por su dureza. Gran parte de estas maderas ha sido talada. La falta de humedad no permite cosechas agrícolas.

Bosque Muy Seco Tropical.- Se localiza esta formación entre los 600-1.000 metros el factor limitante es la falta de humedad como en la formación anterior. Aquí abundan los arbustos espinosos, las especies más representativas son el algarrobo, ceibo, guarango, palo santo y cactus.

Bosque Seco Premontano.- Su altura está entre 100 - 2.000 m.s.n.m. es más lluviosa en relación a la zona anterior por lo que la mayoría de los pobladores practican agricultura de subsistencia durante 6 a 8 meses en el año en las partes altas de las montañas, la vegetación natural es muy limitada y en algunos sectores nulos, pues los terrenos están erosionados. Se observa sobrepastoreo de cabras, mulas y vacunos. El hombre ha colaborado en destruir los bosques naturales en su afán de formar zonas de cultivos.

Bosque Seco Montano Bajo.- Se encuentra localizada entre 2.000 y 3.000 m.s.n.m., con variaciones micro climáticas de acuerdo a los pisos altitudinales de las cordilleras. Representa el 21% del área de estudio. La vegetación primaria de esta formación ha sido alterada completamente. En la actualidad se observan muy pocas asociaciones de árboles y muchas áreas de cultivos de subsistencia. En algunas zonas se localizan formaciones de eucaliptos, cipreses y pinos.

Bosque Seco Tropical.- La evolución climática de la formación es igual a la descrita en la formación bosque muy seco tropical, sin embargo, es evidente en ésta área el acumulamiento de la lluvia y la humedad. La zona montañosa y la vegetación permiten una condensación de las masas de aire con alto contenido de agua y por tanto fertilidad en la

vegetación espontánea. Este presenta en la provincia las mejores condiciones para ganadería y con riego suplementario para la agricultura. La vegetación arbórea va desapareciendo poco a poco, para dar paso a los potreros y zonas de cultivo.

Bosque Húmedo Premontano.- Su altura es de 1.000 - 1.800 m.s.n.m., su vegetación natural ha sido totalmente destruida a excepción de los lugares más agrestes. La mayor parte de esta área está siendo cultivada por café.

Bosque Húmedo Montano Bajo.- Se halla entre los 1.800 y 2.000 m.s.n.m., en general esta zona es muy productiva, sin embargo en ella se han destruido los bosques protectores y las cuencas de los ríos presentan muchos problemas en la temporada seca.

Bosque Muy Húmedo Montano.- Las plantas de esta región tienen una característica muy especial, teniendo como lecho un prado de gramíneas con asociaciones de arbustos de hojas coriáceas y enanas.

Bosque Espinoso Premontano.- Se encuentra entre los 400 -1.300 m.s.n.m., en terrenos de topografía accidentada en la zona de Catamayo. Su paisaje se conforma por arbustos espinosos propio de su baja precipitación.

Bosque Húmedo Montano.- Se halla entre 2.500 - 3.300 m.s.n.m., la topografía de esta formación es de montañosa a escarpada. Su vegetación se conserva inalterada. Se observa en ciertas áreas el pastoreo, a pesar que por su alta humedad y baja temperatura es impropia para labores agropecuarias.

Páramo.- El carácter distintivo de esta formación es su vegetación de tipo pajonal donde las especies dominantes son las gramíneas. Por su altura es libre de la influencia humana encontrándose aún animales salvajes como el venado y el oso. Las montañas orientales, neblinosas y siempre verdes son las más importantes proveedoras de agua. En las zonas medias y bajas existen algunas zonas que defienden el agua (cinturones de chaparros con café y pequeñas montañas y pastos), aunque no procuren provisión de agua.

En la zona seca semitropical y tropical se consume la poca lluvia (que cae durante tres meses) en los cultivos de maíz, fréjol y pastos estacionales.

f.1.6. CUENCAS HIDROGRÁFICAS

Debido a las condiciones geográficas la provincia de Loja posee un gran número de corrientes de agua y consecuentemente una alta densidad de drenaje. Los ríos van a desembocar al Océano Pacífico y al Atlántico.

Debido a la orografía éstos corren por cañones profundos y disectados que por lo general no llegan a formar valles. Se tiene cuatro cuencas hidrográficas: Jubones, Santiago, Puyango (que forma parte del sistema hidrográfico Puyango-Tumbes) y Catamayo (que forma parte del sistema hidrográfico Catamayo- Chira). Las cuencas de Catamayo, Puyango y Jubones pertenecen a la vertiente del Pacífico y la del Santiago a la del Atlántico.

La cuenca del **Catamayo-Chira** involucra 13 de los 16 cantones de la provincia de Loja en el sur de Ecuador y las provincias de Ayabaca, Sullana, Paita y Piura, pertenecientes al departamento de Piura, en el norte de Perú. Ocupa una superficie total de 17.358 km² de los cuales 7.085 km² se encuentran en territorio ecuatoriano y 10.273 km² en territorio peruano. La cuenca tiene una longitud total de 315 km. La parte alta es compartida por Ecuador y Perú. De la longitud total referida, 196 km son recorridos en territorio ecuatoriano.

Debido a la topografía irregular de la provincia, los corrientes de agua no llegan de manera natural a los terrenos del campesinado. El riego les resulta imprescindible. Respecto a la calidad de agua se han encontrado en los análisis contenidos de bacterias coliformes y concentraciones de mercurio. En cuanto, al mercurio los datos son puntuales en muestras

tomadas en determinados lugares, por lo que los resultados no se pueden hacer extensivos.

f.1.7. CLIMA

El carácter peculiar del clima de la provincia está supeditado al relieve típico, a la ausencia de la cordillera occidental y al fenómeno de la desertificación que avanza desde el sur.

La menor elevación de los Andes en la provincia de Loja provoca un clima de la **zona interandina** o mixta en donde influyen las regiones costanera y amazónica. La desaparición de la cordillera occidental deja a la zona bajo la influencia climática de la zona costanera. Resulta en una alternancia de una estación de lluvias importantes y una sequía total. En el este empieza la influencia amazónica, lo que se refleja en una mejor distribución de las precipitaciones. Las mayores altitudes producen un refrescamiento.

El grupo costa (Zapotillo, Macará, Célica, Puyango) presentan una clara delimitación en su clima: una etapa de precipitaciones que se presentan en, el segundo, tercero y cuarto mes del año, con su máxima en marzo (influencia Pacífico) y un restante período de sequía.

El grupo tipo transición costa-sierra (Catacocha y Cariamanga) las precipitaciones de inicio de año son predominantes. Las lluvias reinician durante el mes de octubre.

El grupo tipo sierra (Catamayo, Gonzanamá, Malacates) presenta precipitaciones al inicio del año, que reinician en el mes de octubre y luego siguen aún más fuertes en los subsiguientes meses.

El grupo tipo transición sierra-costa (Ciudad de Loja, Saraguro) se caracteriza por una mejor distribución de lluvias durante el año, presentando un punto máximo en el mes de febrero (influencia Pacífico) y un punto máximo en el mes de junio (influencia Amazónica).

f.1.8. POBLACION

Según el "VI Censo de Población y V de Vivienda que realizó el INEC en el 2001, la provincia de Loja tenía 404.085 habitantes (el 3,3% del total de habitantes del Ecuador), de los cuales 198.093 son varones (49%) y 205.992 son mujeres (51%). La población urbana y rural representa respectivamente un 45% y un 55% de la población provincial. La población rural es entonces mayor que la urbana: 182.635 habitantes pertenecen al área urbana (86.896 hombres y 95.739 mujeres) y 221.450 al área rural (111.197 varones y 110,253 mujeres).

Dentro de la provincia, el cantón Loja es el más poblado con el 43,2% del total provincial. El peso relativo de cada uno de los demás cantones es bajo, excepto el 6,8% del cantón Calvas, el 6,2% del cantón Paltas, el 6,7% del cantón Catamayo y el 6,9% del cantón Saraguro. La densidad poblacional en el 2001 era 37,4 habitantes por km² (404.085 habitantes y 10.793 km²). El promedio nacional para el mismo año alcanzó a 47,2 habitantes por km² (12.090.804 habitantes y 255.000 km²).

De 1950 hasta 2001 la población provincial de Loja incrementó de 217.000 hasta 404.085 habitantes. La población urbana se multiplicó por seis, mientras la rural apenas se incrementó en un 16%. La diferencia entre el crecimiento de la población urbana y rural, se explica primeramente como resultado de la migración rural-urbana. Además, debe considerarse que dada la definición de área urbana y rural, que está sujeta a un criterio político administrativo implica que al crearse un nuevo cantón en la provincia, la población de la cabecera parroquial que antes de ser instaurada era rural, por decreto pasa a constituirse en población urbana. Esto ocurrió en la provincia de Loja con la creación de 3 cantones más entre 1982 y 1990: Chaguarpamba (1985), Pindal (1989), Quilanga (1989). En 1997 se añadió el cantón Olmedo. Actualmente la provincia tiene 16 cantones, 24 parroquias urbanas y 74 rurales.

La población urbana se incrementó a un ritmo elevado todos los años, mientras que la población rural siguió una tendencia al decrecimiento desde 1974. Sin embargo, la población rural sigue siendo mayor que la población urbana.

Comparando con el país, Loja crece menos rápido y pierde habitantes en el área rural, mientras que a nivel nacional, la población rural sigue creciendo. Loja, la capital provincial, según el censo de 2001, tenía 117.796 habitantes y representó el 1,6% de la población urbana nacional. Entre 1950 y 2001 su población aumentó de tamaño 6 veces.

La pirámide poblacional de 1990 muestra que la población de Loja es eminentemente joven. El 41% de la población en 1990 era menor de 15 años de edad y un poco más de la mitad era menor de 20 años. La población en edades activas (15 - 64) llegó al 53% y la población de la tercera edad (65 años y más) llegó al 5%.

La pobreza del Ecuador en el sector rural es crítica, el 75,8% es pobre y el 33,9% son indigentes. Las provincias más rurales de la sierra son fuertemente afectadas por la pobreza. En la provincia de Loja alcanza el 84%. La pobreza es mayor allí donde se producen situaciones de erosión, deforestación y desertificación, es decir zonas con crisis ecológicas importantes.

f.1.9. MIGRACIÓN

Este fenómeno social, principalmente ocurre debido a las difíciles condiciones socioeconómicas y ambientales en las que se desenvuelven los habitantes (fundamentalmente del área rural) de la provincia de Loja. La migración ha generado grandes desplazamientos poblacionales al interior de la provincia y fuera de ella. En 1968 se produjo un verdadero éxodo del campesinado por la presencia devastadora de la sequía. Los centros poblados hacia donde han emigrado, en su orden son: Pichincha, El Oro, Guayas, Zamora Chinchipe y Sucumbios. En el último quinquenio la población rural joven está emigrando fundamentalmente a España.

Los datos a nivel del país revelan que la migración al extranjero por motivos de trabajo ha sufrido un ascenso acelerado desde 1998, En la región de la Sierra la migración es más alta que en la región de la Costa o de la Amazonia. Visto que la provincia de Loja pertenece a la región de la Sierra, se deduce que el nivel de migración en la provincia en comparación con el nivel del país¹² es bastante alto.

Según las encuestas realizadas a los egresados y egresadas de los Colegios Técnicos Agropecuarios, un 10,4% se encuentra en el extranjero: España es el primer lugar de destino con 8,3%; 1,3% se encuentra en Estados Unidos y 0,9% en otros países.

Un avance de investigación del Departamento de Movilidad Humana de la Pastoral Social de la Diócesis de Loja indica que la edad mínima del grupo migrante es de 19 años y la máxima de 50. En cuanto a la instrucción, la gran mayoría tiene nivel secundario.

Datos sobre los migrantes ecuatorianos que residen en España del Colectivo loé muestran que después de Cañar, Loja es la provincia que más alto porcentaje de emigrantes a España tiene en relación con su población provincial: entre 4,51% y 5,41%, dependiendo de, si se estima la cantidad de emigrantes ecuatorianos en España en 125.000 o en 150.000 personas. En cifras absolutas hablamos entre 19.340 y 23.208 emigrantes ecuatorianos en España que provienen de Loja.

En el año 2001 los emigrantes mandaron 1.360 millones de dólares al país. La Agencia de Cooperación Externa del Municipio Metropolitano de Quito estima que en el 2000 a la provincia de Loja los emigrantes enviaron 58.9 millones de dólares.

El avance de investigación del Departamento de Movilidad Humana de la Pastoral Social de la Diócesis de Loja muestra que los lojanos y lojanas que se encuentran trabajando en quehaceres domésticos aportan al total de remesas mandadas con el 28%, los albañiles con el 14% y los agricultores/as aporten con un 8%.

Las familias manifiestan en el mismo estudio que las remesas recibidas son principalmente empleadas en la alimentación, salud y vivienda. Solo un 5% de las familias emplea el dinero en actividades que reproducen en algo el capital como comercio y préstamos. Ninguno de los declarantes está invirtiendo en actividades productivas.

f.1.10. POBLACIÓN ECONÓMICAMENTE ACTIVA

Se estima que en el 2001 en la provincia de Loja 192.788 personas pertenecieron a la Población Económicamente Activa (PEA), 185.924 desempeñaron una profesión, mientras que 6.863 personas estaban desocupadas. En el área urbana hay más personas desocupadas que en el área rural, aunque un menor número de personas vive en el área urbana. 211.297 personas estaban económicamente inactivas, un gran número de población inactiva declara ser "sólo quehaceres domésticos", lo que se debe a las ideas impuestas por la sociedad de marginación de la mujer hacía el proceso productivo.

Otra razón del notable número de población inactiva, es el gran número que declara ser "sólo estudiantes" y que tiene gran dificultad de integrarse al proceso productivo debido a la falta de oportunidades de trabajo que soporta la provincia por su lento desarrollo industrial y agropecuario.

Cuadro Nº 4
LA POBLACIÓN ECONÓMICAMENTE ACTIVA (2000)

SECTOR	TOTAL	%
SECTOR PRIMARIO	80.193	50,7
Agricultura, silvicultura, caza y pesca	79.041	50,0
Explotación de minas y canteras	1.152	0,7
SECTOR SECUNDARIO	16.300	10,3
Construcción	8.427	5,3
Industria manufacturera	7.457	4,7
Electricidad, gas y agua	416	0,3
SECTOR TERCIARIO	61.618	39,0
Servicios	40.117	25,4
Comercio	13.322	8,4
Transporte, almacenamiento y comunicac.	3.774	2,4
Establecimientos de seguros y financieros	1.305	0,8
Actividades no bien especificadas	2.127	1,4
Trabajador nuevo	973	0,6
TOTAL PEA	158.111	100,0

Fuente: Cifras estimadas para el 2000, PREDESUR en 1998.
Elaboración: Los autores

f.1.11. ACTIVIDADES AGROPECUARIAS

SECTOR PRIMARIO.- Según la investigación hecha por PREDESUR en el 1998, estimado para el 2000, 80.193 personas de un total de 158.110 personas económicamente activos (50,7%) trabajan en el sector primario. La principal rama de actividad en la provincia de Loja es el de la agricultura, silvicultura, caza y pesca: para el 2000 estimaron que 79.041 personas de un total de 158.110 personas económicamente activos (50%) trabajan en esta principal rama de actividad.

Más datos sobre la PEA en el sector primario en la provincia de Loja, se obtiene a través de los datos de 1999 que existen sobre la sierra urbana. Dentro del sector económico de las actividades agrícolas y pecuarias 50.2% trabaja como asalariado/a privado/a; 24.2% trabaja por cuenta propia; 13% son trabajadores/as familiares no remunerados/as y 12,6% trabaja como patrón/a o socio/a.

Cuadro Nº 5
ACTIVIDADES AGROPECUARIAS (1999)

	TOTAL	PATRÓN/A o SOCIO/A	CUENTA PROPIA	TRABAJADOR/A FAMILIAR NO REMUNERADO/A	ASALARIADO/A PRIVADO/A
Numero	60.637	7.264	14.647	7.930	30.436
%	100,0	12,6	24,2	13,0	50,2

Fuente: Encuesta urbano de empleo, subempleo y desempleo. Sierra urbano, 1999.
Elaboración: Los autores

Los tramos de ingreso de las personas que trabajaban en actividades agrícolas y pecuarias en la Sierra Urbana en 1999, se observa en la tabla Nº 5. El número de familiares no remunerados/as es bastante alta: un 13%. La mayoría de los trabajadores/as tiene ingresos bajos: un 42,2% ganaba en 1999 entre 100.001 y 1.000.000 Sucres.

Notable es que en la rama de actividad de pesca y criaderos, que es parte de las actividades agrícolas, un 65,8% se encontró en la categoría de ingresos media baja y un 7,6% en la categoría más alta. No hay

trabajadores/as con ingresos promedios en el grupo de la pesca y criaderos.

Cuadro Nº 6

INGRESO MENSUAL EN ACTIVIDADES AGROPECUARIAS

SUCRES	ACTIVID. AGRÍC. Y PECUAR.	%	AGRICULT., GANADERÍA Y CAZA	%	PESCA Y CRIADER	%
1 a 100.000	2.084	3,4	2.084	3,5		
100.001 a 500.00	12.101	20,0	12.101	20,4		
500.001 a 1.000.000	13.472	22,2	12.644	21,3	828	65,8
1.000.001 a 2.000.000	8.223	13,6	8.223	13,8		
2.000.001 a 3.000.000	3.792	6,3	3.792	6,4		
3.000.001 a 4.000.000	1.067	1,8	1.067	1,8		
4.000.001 a 5.000.000	332	0,5	332	0,6		
5.000.001 y mas	2.633	4,3	2.537	4,3	96	7,6
Familiar no remunerado	7.930	13,1	7.763	13,1	167	13,3
No declarado	9.003	14,8	8.836	14,9	167	13,3
TOTAL	60.637	100	59.379	100	1.258	100

Fuente: Encuesta urbano de empleo, subempleo y desempleo. Sierra urbano, 1999.
Elaboración: Los autores

PERSONAS PRODUCTORAS DEL SECTOR AGROPECUARIO.- Según el III Censo Nacional Agropecuario de 2001, en la provincia de Loja hay 65.625 personas productoras. A base de la estimación que 192.788 personas de la provincia de Loja pertenecieron a la PEA, se observa que 34% de la PEA se dedica a la producción agropecuaria como persona productora. Estas 65.625 personas consisten en 53.428 hombres (81,4%) y 12.187 mujeres (18,6%).

El 13,1% del total de 65,625 personas productoras de la provincia de Loja no tiene ningún nivel de instrucción aprobada (frente al 22,6% a nivel nacional). 79% tiene un diploma de nivel primario (frente a 65,2% a nivel nacional). El 5,6% terminó una carrera a nivel secundario (frente a 8,4% a nivel nacional) y un 2,3% estudió un nivel superior (frente al 3,8% a nivel nacional).

El origen principal de ingresos para 51.767 de estas 65.625 personas productoras (79%) son las actividades agropecuarias. Para los restantes 13.858 personas productoras (21%) el origen principal de ingresos son las actividades no agropecuarias.

Cuadro Nº 7

INSTRUCCIÓN DE LAS PERSONAS PRODUCTORAS (2001)

	TOTAL	NINGUNA	PRIMARIA	SECUNDARIA	SUPERIOR
Ecuador	842.881	190.023	549.895	70.839	32.124
%	100,0	22,6	65,2	8,4	3,8
Loja	65.625	8.601	51.818	3.653	1.553
%	100,00	13,1	79,0	5,6	2,3

Fuente: III Censo Nacional Agropecuario, 2001.
Elaboración: Los autores.

Cuadro Nº 8
FUENTE DEL CRÉDITO RECIBIDO (2001)

	TOTAL	BANCO PRIVADO	BANCO NACIONAL DE FOMENTO	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO	EMPRESA PROVEEDORA DE INSUMOS	EMPRESA PROCESADORA	PRESTAMISTA	INTERMEDIARIO	FAMILIAR	FUNDACIÓN U ONG	OTRAS FUENTES
Ecuador	62,053	5,647	9,766	10,227	1,426	2,651	15,525	4,016	5,922	3,692	3,181
%	100	9,1	15,7	16,5	2,3	4,3	25	6,5	9,5	5,9	5,1
Loja	2,732	235	985	716	—	*	458	*	184	73	68
%	100	8,6	36,1	26,2	—	*	16,8	*	6,7	2,7	2,5
% total de PP de Loja	4,2	0,3	1,5	4	—	*	0,7	*	0,3	0,1	0,1

Fuente: III Censo Nacional Agropecuario, 2001.
Elaboración: Los autores.

El 4.2% del total de los 65.625 personas productoras de la provincia de Loja o sea 2.732 personas productoras reciben crédito: 235 de un Banco privado (0,3%); 985 del Banco Nacional de Fomento (1,5%); 716 personas de una cooperativa de ahorro y crédito (1%); 458 personas de un prestamista (0,7%); 184 personas de un familiar (0,3%); 73 personas de una fundación o ONG (0,1%) y 68 personas de otras fuentes (0,1%).

El destino principal del crédito recibido bancario por 1.223 personas productoras es la producción de cultivos (el 1,9% del total de las 65.625

personas productoras); 770 personas lo utilizan para la compra de ganado (1,2%); 15 personas para maquinaria agropecuaria (0,02%); 35 personas para la instalación de un sistema de riego (0,05%) y 689 personas lo utilizan para otros destinos (1,05%).

Cuadro Nº 9

DESTINO DEL CRÉDITO RECIBIDO (2001)

	TOTAL	PRODUCCIÓN CULTIVOS	COMPRA GANADO	MAQUINARIA AGRÍCOLA	SISTEMA RIEGO	OTROS DESTINOS
Ecuador	62.053	43.966	9.232	607	426	7.822
%	100	70,8	14,9	1,0	0,7	12,6
Loja	2.732	1.223	770	15	35	689
%	100	44,8	28,2	0,5	1,3	25,2
% total de PP de Loja	1,2	1,9	1,2	0,02	0,05	1,0

Fuente: III Censo Nacional Agropecuario, 2001.
Elaboración: Los autores.

USO AGROPECUARIO DE LA TIERRA.- La provincia de Loja en cada una de sus zonas tiene sus propios sistemas productivos. Estos están cruzados por tres lógicas: producción dirigida a la seguridad alimentaria de la población, es decir agricultura de subsistencia, producción dirigida a los mercados locales y regionales (ciudades de Loja, Catamayo, Máchala y Guayaquil) y producción dirigida al exterior, especialmente al Perú.

En cuanto, al uso de la tierra se observa en el Cuadro Nº 10 que el 92,1% de la superficie de la provincia de Loja es tierra con uso agropecuario,

principalmente se cubre con montes y bosques (31,3%) y pastos naturales (30%). Siguen en importancia los cultivos transitorios y barbecho (7,4%) y los cultivos permanentes (4,1%). Comparando estas cifras con los porcentajes al nivel del país, se observa que porcentualmente la provincia de Loja tiene más montes y bosques (31,3% frente a 15,1% al nivel nacional), pastos naturales (30% frente a 4,4% al nivel nacional) y cultivos transitorios y barbecho (7,4% frente a 4,8% a nivel nacional). Al contrario, el área sin uso agropecuario de la provincia es más pequeña que a nivel nacional (7,9% frente a 51,8%). Por lo tanto se concluye que la provincia de Loja por su uso de la tierra es eminentemente agropecuaria.

Cuadro Nº 10

USO AGROPECUARIO DE LA TIERRA (LOJA 2001)

DOMINIOS	TOTAL 21	ÁREA CON USO AGROPECUARIO (Km ²)									ÁREA SIN USO AGROP. (Km ²)
		Subtotal	Cultivos permanente	Cultivos transitorio y barbecho	Descanso	Pastos cultivados	Pastos Naturales	Paramos	Montes y Bosques	Otros usos	
Total Ecuador	255.970	123.558	13.634	12.317	3.813	33.572	11.297	6002	38.811	4.112	132.412
% del uso de la tierra de Ecuador	100	48,2	5,3	4,8	1,5	13,1	4,4	2,4	15,1	1,6	51,8
Total Loja	10.793	9.948	444	802	145	1.406	3.241	293	3.378	239	845
% del uso de la tierra de Loja	100	92,1	4,1	7,4	1,4	13,0	30,0	2,7	31,3	2,2	7,9
% Loja / Ecuador	4,3	8,0	3,3	6,5	3,8	4,2	28,7	4,9	8,7	5,8	0,6

Fuente: Ecuador su Realidad. Fundación José Peralta, 2005-2006.
Elaboración: Los autores

La siguiente tabla describe la división por tamaño y diferencias de explotación según el tamaño de las Unidades Agropecuarias de Producción (UPA), La mayoría de las UPA's son pequeñas explotaciones unipersonales que tienen trabajadores/as eventuales. Trabajan sin un sistema de tecnología y practican agricultura de subsistencia. No hay ningún indicio de que exista alguna diferencia entre el tipo de explotación utilizada entre las medianas y pequeñas UPA's. Probablemente la mayoría de las UPA's medianas se explotan de la misma manera que las pequeñas.

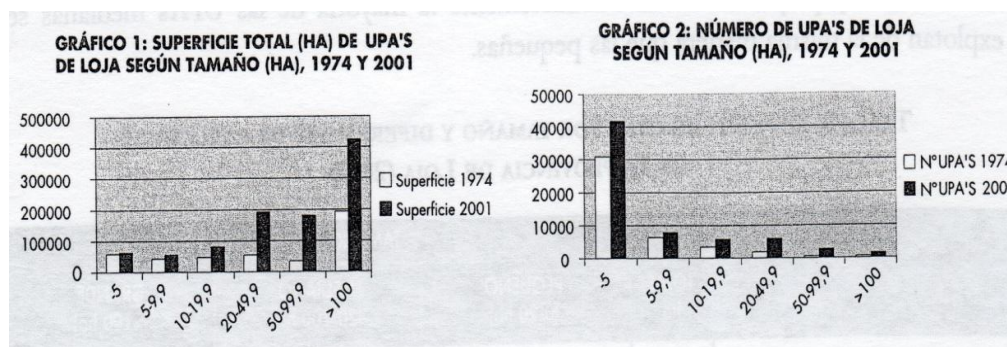
Cuadro Nº 11

UPA'S EN LA PROVINCIA DE LOJA (2001)

		TAMAÑO			
		TOTAL ha	PEQUEÑO (0-20 ha)	MEDIANO (20-100 ha)	GRANDE (> 100 ha)
Nº de UPA's		65.625	55.439	8.664	1.522
Características de la explotación			Unipersonal, familiar Baja tecnología Informal Subsistencia	Familiar con algunos trabajadores/as Semi tecnificado Informal o formal	Sobre todo área forestal. El resto de UPA's son grandes empresas: - Personal contratado - Tecnificado - Formal
Características de las personas involucradas			Persona Productora Familiares (informal)	Personas productora Empleados/as sobre todo temporales	Persona productora Empleados/as formales fijos y temporales
Personas involucr.	Productoras	65.625	55.439	8.664	1.522
	Empleadas	17.828	0	17.328	500
Superficie total (ha)		994.854	199.763	371.541	423.550

Fuente: Ecuador su Realidad. Fundación José Peralta, 2005-2006.
Elaboración: Los autores

Comparando las estimaciones de 2001 con los datos de 1974, sobre la división de las UPA's según su tamaño en hectáreas en relación a la superficie total (gráfico 1) y en relación al número de UPA's (gráfico 2), se puede observar que no ha habido cambios sustanciales en los últimos 27 años.



El área agrícola crece un 144% entre 1974 y 2001. Probablemente este crecimiento se debe a la incorporación de los bosques, páramos y pastos naturales en la definición de "área agrícola". Esto se puede deducir a partir de los datos del 2001 en donde el "área agrícola" crece un 132% incluyendo bosques, páramos y pastos naturales en la definición.

El crecimiento porcentual en superficie y número de UPA's es mucho mayor en las UPAs medianas y grandes. Esto se debe igualmente a la incorporación de bosques, páramos y pastos naturales en la definición de "área agrícola".

Las UPA's grandes son en su mayoría de (posible) explotación forestal y pertenecen mayoritariamente a personas que no trabajan éstos terrenos ni contratan a personal para ello. Su posible explotación no se ve favorecida ya que no existe una política forestal (donde se tomen medidas como por ejemplo la contratación de guardabosques). Las únicas instituciones que contratan personal especializado para la explotación forestal son la Universidad Nacional de Loja, PREDESUR y algunas ONG's, pero el sector está poco desarrollado para ocupar gente con formación diversificada (obreros/as, técnicos/as, tecnólogos/as e ingenieros/as).

f.1.11.1. PRODUCCIÓN AGRÍCOLA

Patrón de cultivos.- En la provincia encontramos una gran variedad de cultivos agrícolas tanto de ciclo corto como permanentes, a pesar de las grandes limitaciones de los suelos, del recurso hídrico y de las condiciones climáticas muy frágiles. De acuerdo a la superficie, los cultivos más importantes a nivel provincial son los siguientes:

Maíz suave seco.- El maíz suave seco es el principal cultivo con un total de 31.776 ha: 19.196 ha como cultivo solo y 12.580 como cultivo asociado. También es importante en cuanto al número de agricultores y

agriculturas pequeñas y medianas que se dedican a esta actividad. El maíz suave seco se produce en los cantones de Loja y Saraguro. Este cultivo prospera satisfactoriamente en las partes altas de la cordillera.

Café.- Sigue en importancia el café con un total de 29.552 ha, debido a la gran superficie de café plantado como cultivo asociado (23.464 ha). El café es un cultivo permanente que se cultiva en forma asociada con el banano. Su producción se desarrolla en gran parte de los cantones de Puyango, Chaguarpamba, Paltas, Célica, Macará, Espíndola y Loja. El café es comercializado al exterior, beneficiándose algunas familias dedicadas a esta actividad y constituyendo una importante fuente de ingreso familiar.

Maíz duro seco.- El tercer cultivo más importante es el maíz duro seco (25.539 ha), que se siembra sobre todo como cultivo solo (18.591 ha). Se produce en todos los cantones y en mayor escala en Pindal, Célica y Espíndola. El maíz duro es el alimento principal para el consumo humano y animal (cerdos y aves de corral); una pequeña parte es separada para semilla y el excedente se destina al mercado. Además sirve como complemento alimenticio para el ganado bovino (rastrojo). El maíz duro se cultiva asociado con el fréjol o la sarandaja.

Banano.- Sigue en importancia el banano (25.001 ha) que mayormente está plantado como cultivo asociado (23.338 ha) con el café. La producción del banano contribuye a la alimentación de la población.

Fréjol seco.- El fréjol seco se cultiva en 16.932 ha de las cuales 15.786 ha son utilizadas para el fréjol seco como cultivo asociado con el maíz y 1.146 ha como cultivo solo. El fréjol es una leguminosa rica en proteínas. Su destino predominante es para consumo humano, una parte de la producción se vende y otra parte se guarda para la próxima siembra.

El maíz duro y el fréjol son los únicos cultivos que tienen un alcance general en la provincia, por la enorme capacidad de adaptación a los pisos ecológicos existentes.

Caña de azúcar.- La caña de azúcar se ha subdividido de acuerdo al destino de la producción: el Ingenio Monterrey, ubicado en la parroquia Catamayo del cantón Catamayo, la transforma en azúcar. Esta producción no es tan importante en cuanto a la superficie total sembrada en la provincia (2.097 ha), pero el Ingenio es importante como generador de empleo, siendo la empresa agroindustrial más grande de Loja. La caña de azúcar para otros usos como son la fabricación de panela, aguardiente, bocadillos y forraje veranero para el ganado bovino, se

cultiva en 10.443 ha en total, de las cuales 8.681 ha son del cultivo solo. La caña se produce en todos los cantones de la provincia correspondiendo la mayor producción al cantón Catamayo y las parroquias Malacatos y Vilcabamba del cantón Loja.

La gran producción de estos cultivos se debe al gran número de agricultores y agricultoras con terrenos relativamente pequeños que se dedican al cultivo de estos productos (promedio entre 0,39 ha y 1,93 ha por UPA). Sin embargo, los terrenos de los agricultores y agricultoras de la provincia de Loja que cultivan el maíz suave seco y el maíz suave choclo (solo o asociado) en general son más grandes que los mismos a nivel del país. La misma situación surge para el cultivo de fréjol seco, la arveja seca y el tomate de árbol como cultivos asociados.

Los terrenos utilizados para el cultivo de la arveja seca como cultivo solo y la papa como cultivo asociado tienen un tamaño parecido al de nivel nacional. El área que se dedica a los demás cultivos en la provincia de Loja es más pequeña que el área dedicada a nivel nacional. Esto ocurre sobre todo con el banano como cultivo solo (el área promedio provincial es el 6,19% del área promedio nacional, debido a las grandes extensiones de banano en la costa), el cacao como cultivo asociado (26,28% del promedio nacional) y cultivo solo (32,93% del promedio nacional) y la

caña de azúcar para azúcar como cultivo solo (30,77% del promedio nacional), aunque la caña de azúcar para azúcar es producida en terrenos más grandes en comparación con los otros cultivos de la provincia (un promedio de 14,98 ha) por un número reducido de agricultores y agricultoras.

Los cultivos que tienen importancia en cuanto a la superficie sembrada o plantada en la provincia, frente a la superficie sembrada o plantada en todo el país son la caña de azúcar para otros usos (el área que se lo dedica en la provincia de Loja representa el 21,30% de la superficie plantada de caña de azúcar para otros usos a nivel nacional), el maíz suave seco (19,21% de la superficie de maíz suave seco a nivel nacional), la arveja seca (16,27%), el fréjol seco (16,11%), el maíz duro choclo (15,11%), el maíz duro seco (9,44%), el banano (9,39%) y el café (9,21%), Los demás cultivos no tienen la misma importancia a este nivel.

En el siguiente cuadro se presentan los datos de la provincia de Loja y del Ecuador en cuanto a la superficie sembrada o plantada de los principales cultivos (solos y asociados), el número de UPA's que producen estos cultivos y el promedio de cultivos que se plantan o siembran en cada UPA.

Cuadro Nº 12

PRINCIPALES CULTIVOS DE LA PROVINCIA DE LOJA

Cultivos	LOJA			ECUADOR			% LOJA / ECUADOR		
	Superficie sembrada /plantada ha	Nº UPA´s	Promedio superficie sembrada / plantada (ha) por UPA	Superficie sembrada /plantada (ha)	Nº UPA´s	Promedio superficie sembrada /plantada (ha) por UPA	Superficie sembrada /plantada (ha)	Nº UPA´s	Promedio superficie sembrada /plantada (ha) por UPA
Maíz suave seco solo	19.196	11.360	1.69	83.602	104.513	0.80	22.96	10.87	211.25
Maíz suave seco asociado	12.580	15.887	0.79	81.821	142.563	0.57	15.38	11.14	137.97
Maíz suave seco total	31.776	27.247	1.17	165.423	247.076	0.67	19.21	11.03	174.19
Maíz duro seco solo	18.591	9.645	1.93	240.201	81.943	2.93	7.74	11.77	65.87
Maíz duro seco asociado	6.948	5.917	1.17	30.384	18.506	1.64	22.87	31.97	71.52
Maíz duro seco total	25.539	15.562	1.64	270.585	100.449	2.69	9.44	15.49	60.92
Maíz suave choclo solo	1.193	2.196	0.54	21.798	45.675	0.48	5.47	4.81	112.50
Maíz suave choclo asociado	941	2.157	0.44	9.179	27.451	0.33	10.25	7.86	130.47
Maíz suave choclo total	2.134	4.353	0.49	30.977	78.126	0.42	6.89	5.95	115.73
Maíz duro choclo solo	581	1.370	0.42	3.745	4.351	0.86	15.51	31.49	48.84
Maíz duro seco asociado	108	291	0.37	815	879	0.93	13.25	33.11	40.03
Maíz duro choclo total	689	1.661	0.41	4.560	5.230	0.87	15.11	31.76	47.58
Caña de azúcar otros usos solo	8.681	13.633	0.64	42.606	35.508	1.20	20.38	0.04	53.33
Caña de azúcar otros usos asociado	1.762	1.944	0.91	6.422	4.872	1.3	27.4	39.9	68.7
Caña de Azúcar Otros usos (Total)	10.443	15.577	0.67	49.028	40.380	1.21	21.30	38.58	55.22
Caña de azúcar para azúcar solo	2.097	140	14.98	82.749	1.700	48.68	2.53	8.24	30.77
Caña de azúcar para azúcar asociado	*	*	*	75	39	1.92	-----	-----	-----
Caña de Azúcar para azúcar Total	-----	-----	-----	82.824	1.739	47.63	-----	-----	-----
Café (solo)	6.088	5.247	1.16	151.941	57.153	2.66	4.01	0.01	43.61
Café asociado	23.464	15.434	1.52	168.970	48.117	3.51	13.89	32.08	43.29
Café total	29.552	20.681	1.43	320.911	105.270	3.05	9.21	19.65	46.87
Arroz solo	1.861	868	2.14	343.936	75.814	4.54	0.54	1.14	47.14
Arroz asociado	*	*	*	5.790	3.585	1.62	-----	-----	-----

Arroz total	-----	-----	-----	349.726	79.399	4.40	-----	-----	-----
Banana solo	1.663	4.258	0.39	180.331	28.619	6.30	0.92	14.88	6.19
Banana asociado	23.338	15.896	1.47	85.793	34.964	2.45	27.20	45.46	59.83
Banana total	25.001	20.154	1.24	266.124	63.583	4.19	9.39	31.70	29.64
Frejol seco solo	1.146	1.716	0.67	19.438	15.780	1.23	5.90	10.87	54.47
Frejol seco asociado	15.786	18.535	0.85	85.686	135.329	0.63	18.42	13.70	134.51
Frejol Seco total	16.932	20.251	0.84	105.127	151.109	0.70	16.11	13.40	120.18
Arveja seca solo	1.060	2.133	0.5	5.919	11.615	0.51	17.91	18.36	98.04
Arveja seca asociado	259	213	1.22	2.188	2.558	0.86	11.84	8.33	142.16
Arveja seca (Total)	1.319	2.346	0.56	8.107	14.173	0.57	16.27	16.55	98.29
Papa solo	552	1.799	0.31	47.494	82.759	0.57	1.16	2.17	54.39
Papa asociado	65	161	0.40	2.225	5.371	0.41	2.92	3.00	97.46
Papa Total	617	1.960	.031	49.719	88.130	0.56	1.24	2.22	55.80
Cacao (solo)	130	95	1.37	243.146	58.466	4.16	0.05	0.16	32.93
Cacao (asociados)	152	116	1.31	191.272	38.363	4.99	0.08	0.30	26.28
Cacao Total	282	211	1.34	434.418	96.829	4.49	0.06	0.22	29.79
Tomate de árbol (solo)	6.088	5.247	1.16	151.941	57.153	2.66	4.01	0.01	43.61
Tomate de árbol (asociado)	23.464	15.434	1.52	168.970	48.117	3.51	13.89	32.08	43.29
TOMATE DE ARBOL total	29.552	20.681	1.43	320.911	105.270	3.05	9.21	19.65	46.87
Plátano (solo)	1.861	868	2.14	343.936	75.814	4.54	0.54	1.14	47.14
Plátano (asociado)	*	*	*	5.790	3.585	1.62	-----	-----	-----
PLATANO total	-----	-----	-----	349.726	79.399	4.40	-----	-----	-----

Dato oculto en salvaguarda de la confidencialidad estadística individual.

Fuente: INEC III Censo Nacional Agropecuario, 2001.

Elaboración: Los autores.

Los 10 cultivos que se producen en mayor cantidad en la provincia tienen también importancia a nivel nacional (excepto la caña de azúcar para azúcar). Sin embargo, el orden de importancia del área cultivada en relación al área provincial no es igual al orden de importancia en relación al área cultivada a nivel nacional.

El cultivo del maíz suave seco es el más importante a nivel provincial y es el segundo cultivo más importante con relación al nivel nacional.

También se cultiva en áreas que son más grandes que el promedio nacional. Sin embargo, todavía se cultiva en terrenos relativamente pequeños.

Cuadro Nº 13

CARACTERÍSTICAS DE LOS CULTIVOS DE LOJA

Cultivos	Importancia en la provincia de Loja en cuanto a la superficie sembrada / plantada	Tamaño relativo en relación al uso de los terrenos en la provincia de Loja		Tamaño relativo en relación al uso de los terrenos a nivel nacional			Importancia de la superficie en la provincia de Loja en relación a la superficie a nivel nacional.
		Pequeño	Grande	Mas grande	Igual	Mas pequeño	
Maíz suave seco	1	X		X			2
Café	2	X				X	8
Maíz duro seco	3	X				X	6
Banano	4	X				X	7
Frejol seco	5	X		X			4
Caña de azúcar otros usos	6	X				X	1
Maíz suave choclo	7	X		X			9
Caña de azúcar para azúcar	8		X			X	-
Arveja seca	9	X			X		3
Maíz duro choclo	10	X				X	5

Fuente: INEC. III Censo nacional Agropecuario, 2001.
Elaboración: Los autores

El siguiente cuadro muestra las zonas de la provincia de Loja donde se producen los cultivos.

Cuadro Nº 14
CULTIVOS SEGÚN ZONAS PRODUCTIVAS EN LOJA

ZONA 1 SARAGURO	
Cultivos principales	Pasto, maíz, frejol, trigo, arveja
Cultivos secundarios	Papa, haba, ajo, avena
Nivel de huertos familiares	Tomate de árbol, manzana, hortalizas, plantas medicinales.
Pastos	La zona es principalmente ganadera. En un gran porcentaje de la superficie cultivada se siembra pastos como el kikuyo (35%), pasto azul y holco
ZONA 2 LOJA	
Cultivos principales	Pasto, maíz, frejol, papa, arveja, haba, col, remolacha, lechuga
Cultivos secundarios	Tomate de árbol, durazno, higo, granadilla, col, coliflor, cebolla de hoja, zanahoria amarilla y blanca, lechuga, pepino, rábano, acelga, manzana, pera reina Claudia, oca, melloco, choclo y plantas medicinales.
ZONA 3 MALACATOS	
Cultivos principales	Maíz, frejol, caña de azúcar, yuca, café, trigo
Cultivos secundarios	Tomate de riñón, tabaco, zarandaja, papaya, naranja, limonera, mandarino, guineo, aguacate, cebolla
Nivel de huertos familiares o en formas dispersas	Chirimoya, tumbo, sandia, girasol, achira, achote, granadilla.
Cultivos principales bajo riego	Caña, maíz, pasto, guineo, yuca, tomate, café, cítricos, papaya.
Cultivos secundarios bajo riego	Frejol, arveja, achira.
ZONA 4 YANGANA	
Cultivos principales	Pasto, maíz, frejol, zarandaja, arveja
Cultivos secundarios	Tomate de árbol, babaco, papa, hortalizas
pastos	La zona es principalmente ganadera: En un gran porcentaje de la superficie cultivada se siembra pastos como el kikuyo.
ZONA 5 CATAMAYO	
Cultivos principales	Caña de azúcar, tomeña, maíz.
ZONA 6 GONZANAMA	
Pastos	La zona es principalmente ganadera: se cultivan pastos como el tapa – tapa (50%), chilena (30%) gordura o yaragua, Kikuyo, Guatemala.
Cultivo	Café
ZONA 7 CARIAMANGA	
Pastos	La zona es principalmente ganadera extensiva de carne
Cultivo	Maíz, frejol, zarandaja, yuca, camote, zapallo
ZONA 8 AMALUZA	
Pastos	La zona es principalmente ganadera: el pasto predominante es el kikuyo
Pastos secundarios	Gordura, chilena, tapa – tapa, gramalote, janeiro, holco
Cultivos principales	Maíz, frejol, zarandaja, yuca, camote, zapallo.
ZONA 9 CATACocha	
Cultivos principales	Maíz, café, frejol, arveja, trigo, haba, ajo.

Cultivos secundarios	Guineo, hortalizas, café, papa, yuca, flores, plantas medicinales.
Pastos Principales	Tapa – tapa, chilena
Pastos secundarios	Kikuyo, gordura, gramalote, yarahua.
ZONA 10 CÉLICA	
Cultivos principales	Pasto, maíz duro, blando y suave, frejol, arveja, trigo
Cultivos secundarios	Papa, haba zarandaja, frejol, camote, yuca
Huertos Familiares	Tomate de árbol, babaco, col
Pastos principales	Tapa-tapa, kikuyo, gordura o yaragua, chilena, holco, pasto elefante, gramalote, pajón
ZONA 11 MACARÁ	
Cultivos principales	Maíz, frejol, tomate riñón
Cultivos principales bajo riego	Arroz
En pequeñas extensiones	Yuca, camote, guineo, caña de azúcar, mango, papaya, ciruela, café, maní, arveja, melón, sandia, granadilla, badea, limón, naranja, aguacate
Pastos principales	Chilena
ZONA 12 ZAPOTILLO	
Cultivos principales	Maíz duro, frejol, cebolla, maíz
Cultivos secundarios	Zarandaja, maní, cocotero
En pequeñas extensiones	Soya, tomate, yuca, hortalizas, ajo, pimiento, sandia, melón, ciruela, maracuyá, guineo, plátano, banana, papaya, cacao, café.
Pastos	Gordura, chilena, gramalote, sudan, genaira.
ZONA 13 YULUC	
Cultivos principales	Maíz duro, frejol, arveja, yuca, caña
Cultivos secundarios	Cebolla, café, guineo,
ZONA 14 CHAGUARPAMBA	
Cultivos principales	Pasto, café, maíz, frejol, maní, caña de azúcar
Cultivos secundarios	Guineo, guabo, guayabo, piña.
Pastos	Chilena, tapa – tapa, kikuyo, gordura, gramalote.
ZONA 15 ALAMOR	
Cultivos principales	Café, maíz, caña de azúcar yuca, arveja.

Fuente: INEC. III Censo nacional Agropecuario, 2001.
Elaboración: Los autores

En la provincia de Loja, se encuentra generalmente tres sistemas de tecnología: el tradicional, el tradicional- mejorado y el semitecnificado. Las diferencias entre ellos son pequeñas. La preparación del suelo consiste básicamente en roza y quema, en menor escala el arado tirado por bueyes y muy marginalmente la mecanización por la topografía de los

terrenos que no lo permite en todo la provincia. Dentro de las labores culturales destacan las deshierbas manuales en las que se utilizan herramientas como la lampa, el machete y necesariamente la fuerza de trabajo familiar. Si es necesario recurren a mano de obra contratada, sea de la misma zona o de otras aledañas. En Pindal, para el cultivo de maíz, se utiliza alguna mejora en la tecnología para la preparación del suelo que no la aplican otras zonas de la provincia. Se puede considerar como semitecnificado.

Como el ataque de plagas y enfermedades se ha tornado cada vez más crítico, se ha generalizado el uso de agroquímicos, especialmente en el maíz, el fréjol y la papa. Los campesinos y campesinas se ven obligados a aplicar cualquier remedio para no perder su producción. Sobre todo en la zona maicera de Pindal el uso de agroquímicos es mayor, por cuanto no solamente los emplean en el control de plagas y enfermedades sino también contra las malas hierbas.

La cosecha se realiza manualmente o utilizando picos, barretas o lampas, dependiendo del cultivo. La cosecha, las deshierbas y la siembra son las actividades que más mano de obra requiere; en este período las familias campesinas necesiten contratar trabajadores y trabajadoras fuera de la finca. El calendario agrícola difiere ligeramente de uno a otro cultivo, pero

por lo general se enmarcan dentro de la época lluviosa que inicia en el mes de noviembre, diciembre o enero y termina en el mes de mayo o junio.

En lo referente a cultivos bajo riego, podrían mencionarse el arroz, el tomate, la yuca, la caña de azúcar y los árboles frutales del subtrópico como los cítricos y el mango entre otros. El riego en la provincia de Loja es limitado.

Por lo general, la producción de maíz, fréjol, sarandaja, ajo y papa se desarrolla en áreas exclusivamente de secano, utilizando técnicas e instrumentos de trabajo tradicionales, mano de obra familiar y muy pocos insumos externos.

El maní se cultiva tanto en áreas de secano como bajo riego. La tecnología utilizada para la preparación del suelo y la cosecha es similar a la que se describió anteriormente. Se aplica el agua para riego y hay una limitada aplicación de fertilizantes químicos. Se cultiva por lo general solo o asociado con maíz y representa un rol importante para el ingreso económico importante de las familias campesinas.

El café se cultiva en áreas de secano y bajo riego, en pequeñas unidades productivas, con tecnología tradicional caracterizada por el empleo de

instrumentos de trabajo como: lampa, machete, barreta, pico y hacha. Se utiliza por lo general la fuerza de trabajo familiar, contratando trabajadores/as para labores de limpieza y cosecha (utilizando el método del sobado, son pocos los caficultores/as que escogen el grano). En muy poca cantidad se aplica podas, fertilización y control fitosanitarios. Hay plantaciones renovadas con especies caturra, catimoro, etc. y otras con más de 30 años.

El arroz de Macará y la caña de azúcar de Catamayo son cultivos que podrían enmarcarse dentro del sistema tecnificado, puesto que los productores/as emplean paquetes tecnológicos modernos como la mecanización, el uso de químicos (aplicación de fertilizantes e insecto fungicidas) y/o la introducción de variedades mejoradas.

f.1.11.2. PRODUCCIÓN PECUARIA

Las actividades relacionadas con la producción pecuaria son un complemento importante del proceso productivo de las unidades campesinas y empresariales de la provincia. La producción pecuaria cumple funciones trascendentes en la alimentación de las familias campesinas, en la generación de ingresos monetarios o en la utilización racional de la tierra.

Luego del proceso de la reforma agraria, en la provincia de Loja se inició un acelerado proceso de deforestación para ampliar la frontera ganadera y así compensar los pastizales que les fueron negados a los campesinos y campesinas. El resultado es la desaparición de especies vegetales de utilidad silvopastoril, lo que presenta una marcada degradación del medio ambiente.

La explotación ganadera se realiza en diferentes espacios físicos de pastoreo tales como campo abierto, potreros o invernadas y rastrojos. El campo abierto soporta una gran carga animal durante todo el año. En los potreros la presión animal es menor ya que existe la rotación. Los rastrojos son los campos con residuos de la cosecha, en los cuales la presión animal es aún menor.

En la zona seca de la provincia la modalidad de campo abierto es la predominante. Sirve como espacio de pastoreo y a su vez es el lugar donde se conjugan los intereses comunitarios expresados en el aprovechamiento de leña, madera y forraje.

En el año 2001 la población ganadera estuvo formada por 361.455 bovinos que representan el 48,4% de la población ganadera provincial, 137.902 porcinos (18,5%), 52.565 ovinos (7,0%), 110.395 caprinos

(14,8%), 37.696 asnos (5,0%), 30.769 caballos (4,1%) y 16.562 muías (2,2%), dando un total de 8.001.210 cabezas de ganado.

En relación con las cabezas de ganado a nivel del país se observa que la provincia de Loja posee un 61,9% del total del ganado caprino, un 21,4 % del ganado asnal y un 12,7% del ganado mular.

Cuadro Nº 15

CABEZAS DE GANADO EN LA PROVINCIA DE LOJA

	TOTAL	GANADO VACUNO	GANADO PORCINO	GANADO OVINO	GANADO CAPRINO	GANADO CABALLAR	GANADO MULAR	GANADO ASNAL
Total Ecuador	8.001.210	4.486.020	1.527.114	1.127.468	178.367	375.760	130.091	176.390
% del ganado Ecuador	100.0	56.0	19.1	14.1	2.3	4.7	1.6	2.2
Total Sierra	4.900.590	2.274.137	986.219	1.108.549	151.642	189.191	56.451	134.401
Total Loja	747.344	361.455	137.902	52.565	110.395	30.769	16.562	37.696
% del ganado Prv. Loja	100.00	48.4	18.5	7.0	14.8	4.1	2.2	5.0
% total Loja-Ecuador	9.3	8.0	9.0	4.7	61.9	8.2	12.7	21.4

Fuente adaptada de: INEC. II censo Nacional Agropecuario, 2001
Elaboración: propia

Ganadería vacuna.- En la provincia hay pocas fincas grandes dedicadas a la ganadería. En la hoya de los cantones Loja, Gonzanamá, Espíndola, Paltas y Puyango se aprecia algún grado de especialización de la producción ganadera.

El ganado vacuno se mantiene con doble propósito: para producción de carne y leche. También hay un grupo de ganaderos/as orientados a la producción de ganado de engorde y leche. El proceso de alimentación se

efectúa a través del pastoreo extensivo, teniendo como principal tipo de pasto el kikuyo en las partes frías y el pasto chileno en la mayoría de las otras zonas de la provincia. En el año 2001, en la provincia de Loja había 361.455 cabezas de ganado vacuno, un 8% del total nacional.

Los ganaderos y ganaderas introducen los animales en potreros de tamaño variable por un tiempo determinado, rotando los animales para lograr una regeneración natural de los pastos. Para el mantenimiento por lo general el ganadero/a realiza la limpieza de los potreros utilizando mano de obra familiar o contratada con herramientas sencillas. La infraestructura para estabulación casi no existe, al momento en las fincas de mayor tamaño se construyen abrevadores, corrales de ordeño y mangas para tratamientos sanitarios.

Ganadería de leche.- El estudio de PREDESUR reveló que la producción de leche es semielaborada en la finca, dirigido al autoconsumo. No hay producción para comercializarla a nivel de mercado local y provincial.

En cuanto al manejo, el ordeño no se realiza en forma técnica e higiénica. La monta es incontrolada, el control sanitario es esporádico, obteniéndose en consecuencia bajos niveles de productividad. En 1995, la leche que se produjo en la hoya de Loja sirvió para abastecer a las empresas

procesadores de leche de la ciudad de Loja, aunque la mayor parte se vendió clandestinamente. El 41,29% se consumió en la finca, el 43,87% fue procesado en la finca en quesillo y queso mediante procesos de baja eficiencia, el 14,19% se vendió y el 0,65 % tenía otros destinos. No existen datos más actuales sobre el destino de la leche.

Según el III Censo Agropecuario del 2001, en la provincia de Loja hay 51.032 cabezas de ganado vacuno para la producción de leche de vaca, produciendo 190.533 litros de leche por día. Comparando con el nivel nacional, la provincia tiene el 6,3% del total de cabezas para leche de vaca y produce el 5,4% del total de litros de leche diario. El rendimiento por animal es bajo: los agricultores (as) en la provincia de Loja ordeñan solo el 85,74% de leche de lo que se ordeña a nivel nacional por animal.

Cuadro Nº 16

PRODUCCIÓN DE LECHE DE VACA EN LOJA

TOTAL	CABEZAS	LITROS POR DÍA TOTAL	LITROS POR DÍA POR VACA
Ecuador	808.856	3.525.027	4.35
Loja	51.032	190.533	3.73
% Loja - Ecuador	6.3%	5.4%	85.7%

Fuente: III Censo Nacional Agropecuario, 2001.
Elaboración: Los autores.

Ganadería de carne y doble propósito.- La comercialización del ganado de carne se debe por el descarte de vacas y terneros, que se venden como ganado de pie.

Ganadería porcina.- La existencia de los porcinos en la provincia de Loja en 2001 representó el 9% (137.902 cabezas) con relación al total nacional. A nivel de la provincia la ganadería porcina representó el 12,6% del total de ganado. En la provincia se produce ganado porcino principalmente en los cantones Paltas, Gonzanamá, Puyango, Zapotillo, Macará. Su sistema de producción es muy rudimentario, de tipo extensivo, destinado mayoritariamente al autoconsumo, y en menor proporción para la venta, con el objetivo de suplir necesidades básicas de los pequeños productores/as.

El sistema de manejo es incontrolado, lo que origina un elevado índice de animales infectados, ocasionando graves problemas de salud a las personas que consumen carne de chanco; estos problemas afectan los ingresos del campesinado al no poder venderlos en el mercado. La enfermedad más común de los cerdos es la cólera porcina.

Ganadería ovina.- La ganadería ovina se concentra por lo general en los cantones Saraguro y Loja; sobre todo la población indígena que utiliza la oveja para vender la carne y para la provisión de lana para confeccionar su vestimenta. El sistema de pastoreo es al sogueo, a veces en la orilla de los caminos por cuanto los pequeños productores no disponen de tierras suficientes. El rendimiento y producción son muy bajos

comparados entre las provincias de la sierra. En Loja existe un 4,7% de la producción total nacional de ovejas.

Caprinos.- En los cantones de Catamayo, Macará, Paltas, Sozoranga y Zapotillo la población de caprinos es sobresaliente. El ganado caprino de la provincia representa el 61,9% de caprinos a nivel nacional.

Cuyes.- Al contrario de la crianza de conejos, los cobayos forman parte importante de la vida del campesinado lejano por la utilidad que prestan como fuente proteica y su utilización en las fiestas culturales. La producción está orientada mayoritariamente al autoconsumo.

Cuadro N° 17

CUYES Y CONEJOS EN LA PROVINCIA DE LOJA

	TOTAL	CONEJOS	CUYES
Total Ecuador	5.582.858	515.809	5.067.049
% conejos y cuyes en Ecuador	100	9.2	90.8
Total Sierra	5.316.450	511.836	4.804.614
Total Loja	344.961	2.718	342.243
% conejos y cuyes en la provincia de Loja	100	0.8	99.2
% Loja / Ecuador	6.2	0.5	6.7

Fuente: INEC. III Censo Nacional Agropecuario, 2001
Elaboración: Los autores

Aves.- En la provincia de Loja, la producción de aves es baja (1.252.032 aves en 2001, lo que representa el 3,3% del total nacional) por cuanto se

utiliza solo para subsistencia en la finca y en poca cantidad para la venta de aves y huevos. La mayoría de la producción avícola consiste en aves criadas en el campo (71 % de la producción provincial). Se mantiene las aves cerca de la casa y se les alimenta con maíz y subproductos de la cocina. No reciben tratamientos preventivos contra enfermedades, por ello la llamada "peste" termina las poblaciones avícolas cuando se presenta en alguna zona. La producción de aves en planteles avícolas representa un 29% de la producción provincial. La producción avícola que tiene mayor importancia en relación al nivel nacional es la producción de pavos (12,5% de la producción nacional) y la producción de gallos, gallinas y pollos (9,3% de la producción nacional). A este nivel no tiene importancia la producción de aves de planteles (1,3% de la producción nacional).

Cuadro Nº 18
AVES EN LA PROVINCIA DE LOJA

	TOTAL	AVES CRIADAS EN EL CAMPO				AVES DE PLANTELES AVICOLAS			
		Subtotal	Gallos, gallinas y pollos	Patos	Pavos	Subtotal	Pollitos	Ponedoras	Pollos de engorde
Total Ecuador	37.582.057	9.694.623	9.172.193	404.672	117.758	27.887.434	1.577.722	6.714.654	19.595.058
% de aves en Ecuador	100.0	25.8	24.4	1.1	0.3	74.2	4.2	17.9	52.1
Total Sierra	25.216.027	4.594.820	4.477.241	80.451	37.128	20.621.207	937.206	3.947.382	15.736.619
Total Loja	1.252.032	889.285	857.169	17.388	14.728	326.747	2.475	5.616	354.656
% aves provincia de Loja	100.0	71.0	68.4	1.4	1.2	29.0	0.2	0.5	28.3
% Loja / Ecuador	3.3	9.2	9.3	4.3	12.5	1.3	0.2	0.1	1.8

Fuente: INEC. III Censo Nacional Agropecuario, 2001
Elaboración: Los autores.

Peces.- Para la piscicultura el clima, el agua y las condiciones generales de la provincia son propicios. En el 1975 se inició la actividad piscícola en PREDESUR, con la instalación de varias estaciones dedicadas a la crianza y cultivo de peces de agua dulce. Esta experiencia fue exitosa por los resultados económicos, pero no se trabajó en 1a sostenibilidad.

En la actualidad se ha abandonado esta rama productiva tan necesaria desde el punto de vista económico por la renta que produce la venta y por el empleo que genera. En el tiempo que hubo piscicultura en Loja, había 151 estanques campesinos, donde trabajaban 302 personas y más de 20 estaciones con un total de 322 trabajadores/as. También desde el punto social esta rama resulta importante porque provee de una dieta rica en proteínas. La razón del abandono de esta actividad productiva posiblemente se debió a que el campesinado lojano se acostumbró a que le obsequiaran los insumos y a que el personal técnico estuviera a su disposición o tal vez porque el sistema de capacitación no fue el más adecuado.

f.1.11.3. PRODUCCIÓN FORESTAL

El área forestal cubre una superficie potencial de 4.317 km², correspondiente al 40% de la superficie total. En él se agrupan las tierras

inapropiadas (939 km²) para usos agropecuarios pero aptos para la explotación de recursos forestales.

Desde 1977 hasta la fecha, las principales entidades públicas encargadas del desarrollo forestal en la provincia de Loja, tales como la Subcomisión Ecuatoriana PREDESUR y el Programa Forestal del Ministerio del Medio Ambiente, han reforestado solamente 180 km² de los cuales el 55,6% ha sido destruido debido a talas, quemas, uso agrícola, etc. Actualmente se tiene una superficie forestal reforestada de 80 km².

Cabe indicar que desde 1994, la Subcomisión Ecuatoriana PREDESUR suspendió la siembra de eucalipto e intensificó la reforestación con pino y especies nativas, a fin de proteger las cuencas hidrográficas y obtener recursos forestales destinados a la producción de madera. Aproximadamente, el 20% de la superficie reforestada está constituida por especies naturales como aliso, sauce, arabisco, cedro, maco, maco-noon, guabo y el 80% restante, por plantaciones de pino y eucalipto.

De todas estas plantaciones la de pino resulta la más promisorias, por cuanto además de contribuir eficientemente al manejo de las cuencas hidrográficas, su madera sirve para elaborar muebles de hogar, elementos para la construcción, e inclusive como madera rolliza.

De acuerdo a la Asociación de Industriales de la Madera del Ecuador (AJMA), esta madera predominará durante los próximos años.

Según la Subcomisión Ecuatoriana PREDESUR, la producción actual de pino en la provincia de Loja asciende a 144.000 m³, asumiendo un rendimiento promedio de 180 m³/ha. Se estima que el 40% de ella es destinada al mercado local, y el 60% restante sirve como materia prima para las industrias madereras localizadas en las provincias del Azuay, Cotopaxi y Pichincha. Conforme a estudios realizados por esta misma entidad, la provincia dispone de un área de 1.300 km² aptos para plantaciones de pino.

De acuerdo con sondeos de mercado realizados por AIMA, los productos procesados de pino gozan de gran aceptación en el mercado consumidor, lo cual, unido a la rentabilidad de sus plantaciones, permite vislumbrar excelentes perspectivas de crecimiento para este sector. Desgraciadamente, también existen graves problemas que obstaculizan su normal desarrollo, entre los que se destacan los siguientes:

- Elevadas tasas de extracción. Las talas anuales superan a los programas de reforestación en una proporción de 9 a 1.
- Elevada presencia de minifundios dedicados principalmente a labores agropecuarias.

- Los beneficios económicos de las plantaciones se obtienen a largo plazo.
- Inaccesibilidad de los terrenos.
- Falta de mano de obra.
- Recursos no maderables

Adicionalmente a los recursos forestales tradicionales existen los denominados productos forestales menores o secundarios que comprenden diversos productos tangibles diferentes a la madera en pie, en rollo, leña y/o carbón vegetal que pueden provenir de las plantas leñosas, bosques o cualquier superficie de tierra de uso similar. Aquí se incluye una gran variedad de productos no madereros que difieren en cuanto a su origen, naturaleza y características y que tienen diferentes usos, como los siguientes:

- Alimentos para animales.
- Fibras y sedas.
- Fertilizantes.
- Productos fotoquímicos aromáticos.
- Productos medicinales.
- Exudados: látex y resinas.
- Materiales orgánicos para construcción.
- Artículos decorativos.

Estos productos forestales brindan nuevas oportunidades de aprovechamiento industrial y contribuyen a la conservación de la biodiversidad. Hasta hace poco, la mayoría de ellos no había sido tomada en cuenta como elemento válido para el desarrollo de pequeñas economías, solamente se tenía un conocimiento limitado acerca de su productividad, potencial de desarrollo y regímenes de manejo sustentable.

Cabe destacar la importancia de la tagua en la mayor parte de la cuenca Catamayo - Chira donde diversas entidades públicas y no gubernamentales se encuentran realizando diversas alternativas productivas de este fruto adaptable a las condiciones bajo criterios de sustentabilidad. Los primeros resultados obtenidos de las plantaciones de tagua han sido exitosos. La tagua puede ser utilizada como forraje para animales domésticos, artesanías, e inclusive para la extracción de aceite comestible. En la parroquia El Limo del cantón Puyango, por iniciativa de algunos organismos no gubernamentales, se ha conformado la pequeña cooperativa 'Ecotawua', que se dedica a la elaboración de artesanías de tagua. Dentro de sus planes de comercialización consta el incursionar en los mercados de Bélgica y Alemania.

Las instituciones públicas como PREDESUR han ido disminuyendo la actividad de producción de plantas. En la actualidad este servicio lo

prestan personas particulares, algunos Colegios Técnicos Agropecuarios y las fundaciones ecológicas que trabajan en la provincia. Las instituciones públicas que mantienen aún viveros forestales son PREDESUR, la Universidad Nacional de Loja, la Universidad Técnica Particular de Loja y la Municipalidad de Loja. Se determina un déficit de provisión de plantas específicamente en el sector forestal y de especias nativas. Sin embargo, algunos Colegios Técnicos Agropecuarios que producen plantas en viveros no logran venderlas.

f.1.12.SECTOR SECUNDARIO

La agroindustria en la provincia de Loja presenta una estructura frágil e incipiente, lo que no permite un desarrollo sostenido y efectivo, menos aún un nivel competitivo a nivel nacional y mantiene una evidente dependencia del mercado externo en cuanto al suministro de materias primas y tecnología.

En el Ecuador la agroindustria como tal no dispone de un marco legal propio que regule su desarrollo, sin embargo existen varias leyes conexas que de forma aislada coadyuvan a este propósito. La legislación nacional ha dividido la actividad industria en pequeña industria y gran industria. La Ley de Fomento de la pequeña industria considera como pequeña industria la que, con predominio de la operación de la maquinaria sobre la

manual, se dedique a actividades de transformación, inclusive de forma, de materias primas, o de productos semi elaborados, en artículos finales o intermedios y siempre que su activo fijo, excluyendo terrenos y edificios no sea mayor del valor que periódicamente el Ministerio de Comercio Exterior, Industrialización y Pesca lo determine. Actualmente, este valor se encuentra fijado en dos mil ochocientos millones de sucres, equivalentes a 112.000 dólares americanos (Acuerdo 990348, expedido el 24 de septiembre de 1999, por el Ministerio correspondiente).

En su mayoría las agroindustrias Jojanas pertenecen a esta categoría, debido fundamentalmente a que no demandan grandes inversiones y no exigen mercados demasiado extensos. Pero, las pequeñas empresas sufren inconvenientes por la falta de atención estatal, dificultades de acceso a créditos, poco apoyo tecnológico y falta de conocimientos de mercadeo y comercialización entre otros. Las principales pequeñas empresas agroindustriales son: Camal Frigorífico Loja Sociedad Anónima (CAFRILOSA), Industria Nacional de Productos Embutidos Sociedad Anónima (INAPESA), Compañía de Productos Lácteos Sociedad Anónima (COMPROLACSA), Pollo Frank, Industria Lojana de Especierías (I.L.E.) e Industria Licorera Embotelladora de Loja Sociedad Anónima (ILELSA). Monterrey Azucarera Lojana Compañía Anónima (MALCA) es la única gran agroindustria de la provincia, desde el punto de vista del empleo que oferta, de las inversiones y de la producción en general.

En muchos casos no existe una relación entre los productores/as de materia prima y la industria por lo que la materia prima no llega a las empresas. Con excepción de COMPROLACSA, todas las empresas mencionadas tienen no solo su mercado dentro de la provincia, sino también en otras provincias del país (CAFRILOSA, INAPESA, MALCA, ILE, ILELSA), o en el exterior (MALCA, ILE).

Cuadro Nº 19
PRINCIPALES AGROINDUSTRIAS DE LOJA

ACTIVIDAD ECONÓMICA	NOMBRE DE LA EMPRESA	PRODUCTOS Y SERVICIOS	CANTÓN	MERCADO
Producción de carne y de productos cárnicos	Compañía Camal Frigorífico Loja, Sociedad Anónima "CAFRILOSA"	Servicio de faena miento de ganado bovino, porcino, ovino y caprino. Elaboración de subproductos.	Loja	Provincias de Loja y Zamora Chinchipe, ciudades de Quito, Guayaquil, Machala, parte de provincia de El Oro y Morona Santiago
	Industria Agrícola Pecuaria Sociedad Anónima "INAPESA"	Jamón, mortadela, vienesa, pollo ahumado, chuleta ahumada, pernil, más productos afines.	Loja	Todo el país
	Pollo Frank (empresa personal)	Pollo tradicional (amarillo) y producto de marca (funda)	Loja	Provincia de Loja, provincia de Zamora
Elaboración de productos lácteos	Compañía de Economía Mixta Productos Lácteos del sur S.A. "COMPROLACSA"	Leche pasteurizada "La lojanita", queso crema y mantequilla	Loja	Ciudad de Loja
Elaboración de Azúcar	Monterrey azucarera Lojana C.A. "MALCA"	Azúcar sulfitada, azúcar cruda y melaza	Catamayo	Región Sur del Ecuador y ciudades del norte del Perú
Elaboración de otros productos alimenticios	Industria Lojana de Especerías C.A. I.L.E. Cía. Ltda.	Condimentos	Loja	Todas las provincias del país, EE.UU., Japón y Rusia
Elaboración de bebidas.	Industria Licorera Embotelladora de Loja S.A. "ILELSA"	Aguardiente "Cantaclaro"	Loja	Provincia de Loja, ciudad de Quito

Fuente: PREDESUR e información proporcionada por las empresas en el 2003.
Elaboración: Los autores

Cuadro N° 20

UBICACIÓN DE LAS EMPRESAS DE LOJA

UBICACIÓN	NUMERO	PORCENTAJE
Cantón Loja	6	85,7%
Cantón Catamayo	1	14,3%
TOTAL	7	100,0%

Fuente: PREDESUR
Elaboración: Los autores

Cuadro N° 21

ORGANIZACIÓN DE LAS EMPRESAS DE LOJA

ORGANIZACIÓN JURÍDICA	NUMERO	PORCENTAJE
Sociedad anónima	4	38
Compañía Limitada	1	38,5%
Compañía anónima	1	15,4%
Unipersonal o familiar	1	7,6%
TOTAL	7	100,0%

Fuente: PREDESUR
Elaboración: Los autores

Cuadro N° 22

DESTINO DE LOS PRODUCTOS DE LAS EMPRESAS

DESTINO	NÚMERO	PORCENTAJE
Mercado provincial	1	14,3%
Mercado nacional	4	57,1%
Mercado Internacional	2	28,6%
TOTAL	7	100,0%

Fuente: PREDESUR
Elaboración: Los autores

Siendo la provincia eminentemente agropecuaria, el número de empresas agroindustriales resulta ser bajo.

f.1.13.SECTOR TERCIARIO

En cuanto a la comercialización de los productos agropecuarios, los agricultores y agriculturas cuentan con dificultades como las siguientes:

- Ciertos productos agrícolas tienen períodos marcados de siembra y cosecha (maíz, fréjol, maní, caña de azúcar, café, arroz,...). Esta situación ocasiona graves inconvenientes a los pequeños y medianos agricultores y agriculturas que por no disponer de silos o bodegas de almacenamiento se ven obligados a vender sus productos, inmediatamente después de la cosecha, a bajos precios y a nivel de finca.
- No se cuenta con los medios necesarios para transportar los productos del campo al lugar de venta. Para transportar los productos dentro de la finca y hasta las vías se utiliza la energía animal/humana.
- El mal manejo de los productos después de la cosecha y el inadecuado uso de recipientes o embalajes ocasionan graves pérdidas económicas al momento de transportar los productos, propendiendo a su deterioro y en consecuencia el precio disminuye.
- Los productos agropecuarios pasan por una serie de agentes comerciales antes de llegar al consumidor final. En la provincia la mayor parte de los productos son vendidos a los acopladores, que a

su vez los distribuyen a los mayoristas, quienes venden el producto a los minoristas para que lleguen luego al consumidor final.

- Los precios de los productos agrícolas se forman en el libre juego de la oferta y la demanda, por lo cual tienen un comportamiento muy variable en el tiempo.
- La poca seriedad en el uso de pesas y medidas para la compra y venta de productos que utilizan los intermediarios afecta la comercialización y al consumidor final.

f.2. EL CREDITO EN EL SECTOR AGROPECUARIO

La información sobre el financiamiento de la actividad productiva en la Unidad de Producción Agropecuaria (UPA) fue recogida en el III Censo Nacional Agropecuario (CNA) durante el año 2000. Sin embargo, eso fue hecho a modo general, esto es solamente se evaluó: si recibió algún crédito o no.

De esta forma, en el III CNA, se encuentra que el 7,3% de UPAs, recibió algún tipo de crédito de alguna institución, esto es 62.053 UPAs, mientras que en términos de la superficie de las UPAs, el 10,5% fue la beneficiada, lo que representa 1'297,607 Ha. En cualquier caso es claro que el porcentaje de crédito otorgado al sector agropecuario en aquel año fue

pequeño. De otra parte, respecto a la institución o persona que concede el crédito, destaca el “prestamista” con 15.525 UPAs (el 25,0% del crédito otorgado en número de UPAs) en 127.324 Ha (el 9,8% del crédito otorgado en superficie).

A continuación se describen las características del crédito confrontado este con otras realidades como el tamaño de la UPA, la fuente de ingresos de la Persona Productora (PP), la venta de la producción, los créditos concedidos particularmente por el Banco Nacional de Fomento (BNF) y, por último, el análisis estadístico recogiendo la mayoría de la información sobre la estructura productiva, laboral y educativa de la UPA, y la ubicación geográfica de la misma.

f.2.1. TAMAÑO DE LA UPA

Una distribución inicial de la superficie de las UPAs, en función del tamaño de la UPA, como lo indica el cuadro siguiente, muestra que, las de mayor tamaño (de 100 y más Ha) apenas recibieron un mayor porcentaje de créditos que las UPAs de los otros tamaños.

Sin embargo, debido al tamaño de estas UPAs grandes, como describe el segundo cuadro, la superficie total es mayor respecto de aquella

superficie de las UPAs entre 10 y 100 Ha (en un 26,6% más), y considerablemente mayor respecto a la superficie de las UPAs de menos de 10 Ha (casi 5 veces).

Cuadro Nº 23

UPAS QUE HAN OBTENIDO CRÉDITO

Tamaño de la UPA	Obtención de crédito		Total (%)	Total (Ha)
	Si	No		
De menos de 10 Ha	9,3 %	90,7 %	100,0 %	1.463.212
De 10 Ha y menos de 100 Ha	9,1 %	90,9 %	100,0 %	5.632.243
De 100 Ha y más	12,3 %	87,7 %	100,0 %	5.260.376
Total				12.355.831

FUENTE: BNF - Archivos
ELABORACIÓN: Los autores

Cuadro Nº 24

SUPERFICIE DE LAS UPAS QUE HAN OBTENIDO CRÉDITO

Tamaño de la UPA	Obtención de crédito (Ha)	
	Si	No
De menos de 10 Ha	135.545	1.327.667
De 10 Ha y menos de 100 Ha	510.239	5.122.034
De 100 Ha y más	646.206	4.614.170
Total	1.291.990	11.063.841

FUENTE: BNF - Archivos
ELABORACIÓN: Los autores

f.2.2. INGRESO DE LAS PERSONAS PRODUCTIVAS

Observando el origen de los ingresos de la PP, es decir si estos provienen de actividades agropecuarias o no, el cuadro 3 muestra que quien tiene

provisión de ingresos desde las actividades agropecuarias, recibió crédito en un porcentaje de superficie de UPAs ligeramente superior que quien declara sus ingresos provenientes de actividades no agropecuarias. Del cuadro también es de destacar el alto porcentaje de personas productivas (PP) que obtienen sus ingresos a partir de actividades agropecuarias, esto es más del 81% en términos de superficie de las UPAs.

Cuadro Nº 25
SUPERFICIE DE LAS UPAS QUE HAN OBTENIDO CRÉDITO
POR INGRESO DE LA ACTIVIDAD DE LAS PP

Fuente del ingreso de la PP	Obtención de crédito		Total (%)	Total (Ha)
	Si	No		
Actividades agropecuarias	11,1 %	88,9 %	100,0 %	10.057.823
Actividades no agropecuarias	8,2 %	91,8 %	100,0 %	2.298.008
Total				12.355.831

FUENTE: BNF - Archivos
ELABORACIÓN: Los autores

f.2.3. VENTA DE LA PRODUCCIÓN AGROPECUARIA

Desde el punto de vista de la venta de la producción agropecuaria, cuya respuesta inicialmente tiene tres alternativas: vendió en la UPA, vendió fuera de la UPA o no vendió; esta consulta va a ser evaluada en función de solamente dos opciones: si vendió (dentro o fuera de la UPA) o no vendió. Entonces se obtiene el cuadro 4, donde se señala que el porcentaje de crédito (por superficie de las UPAs) en el caso de venta de

la producción es más del doble (11,4 %) de cuando la UPA no vende la producción agropecuaria (4.5 %).

Cuadro Nº 26

SUPERFICIE DE LAS UPAS QUE HAN OBTENIDO CRÉDITO, POR VENTA DE LA PRODUCCIÓN AGROPECUARIA

Venta de la producción agropecuaria	Obtención de crédito		Total (%)	Total (Ha)
	Si	No		
Si	11,4 %	88,6 %	100,0 %	10.615.923
No	4,5 %	95,5 %	100,0 %	1.739.908
Total				12.355.831

FUENTE: BNF - Archivos
ELABORACIÓN: Los autores

En este caso también es notorio el alto porcentaje de UPAs que venden la producción agropecuaria, esto es más del 85% en términos de superficie de las UPAs.

f.2.4. CREDITOS CONCEDIDOS POR EL BNF

A continuación se estudia la situación del BNF como una de las instituciones que concede créditos al sector agropecuario. En tal sentido se tiene que el III CNA registra 9.766 UPAs que han obtenido algún crédito del BNF, lo cual interpretado en términos de superficie alcanza las 432.395 Ha. Esto significa el 15,7 % de UPAs con crédito agropecuario en el 33,3 % de superficie de las UPAs correspondientes.

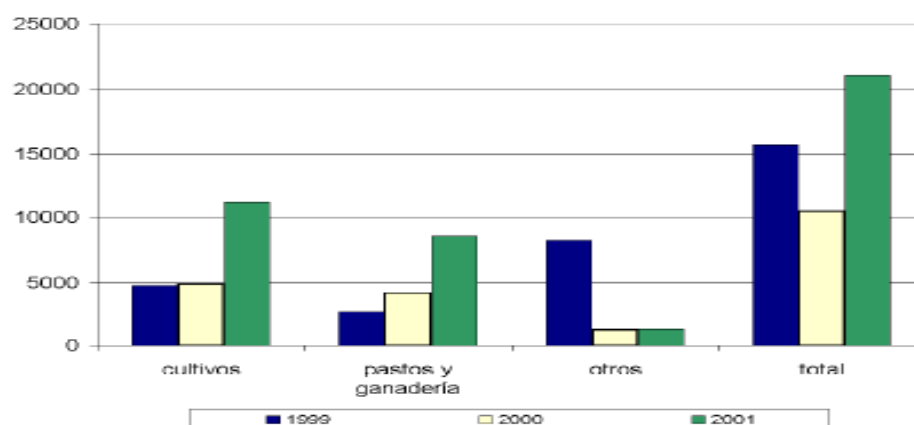
Por otra parte, del BNF se tiene que el número de operaciones crediticias otorgadas al sector agropecuario, por el destino de la inversión, son los indicados en el gráfico 3.

Dentro de los rubros de destino de la inversión, “otros” incluye las mejoras territoriales, la movilización de productos y la consolidación de deudas.

Particularmente en el 2000, año en el cual se realizó el levantamiento de la última información censal, el número de operaciones realizadas por el BNF fueron 10.444, muy similar al dato del III CNA. Además, tomando en cuenta todos los años representados, se observa que solo en el 2001 apenas se logra superar las 20.000 operaciones, mientras que en el año 2000 precisamente se tiene el menor número de ellas.

Gráfico Nº 3

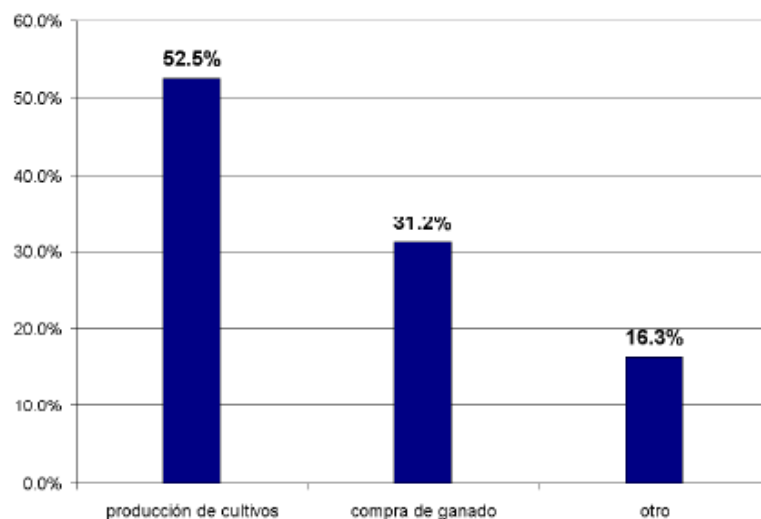
OPERACIONES DEL BNF EN EL SECTOR AGROPECUARIO



Un análisis integral considerando las principales características productivas, laborales y educativas de la UPA, así como la ubicación geográfica de esta, muestra la relación del destino del crédito respecto de estas características. En principio, la distribución porcentual del destino del crédito (en términos de la superficie de las UPAs) favorece principalmente la producción de cultivos, hasta en un 52,5%, y luego la compra de ganado con el 31,2%. Esto se puede apreciar en el gráfico 4. Se recuerda que esta distribución se establece sobre la base de los créditos obtenidos, es decir apenas el 9,8% de la superficie total de las UPAs.

Gráfico Nº 4

SUPERFICIE SEMBRADA DE LAS UPAS SEGÚN EL CRÉDITO



FUENTE: BNF - Archivos
ELABORACIÓN: Los autores.

Entonces los procedimientos técnicos utilizados evidencian el movimiento de ganado vacuno que ha realizado la UPA como la característica más relevante estadísticamente para conocer el comportamiento del crédito en la UPA. Precisamente los resultados a partir de la consideración del movimiento de este ganado se muestran en el gráfico 3.

Al momento vale señalar que el movimiento de ganado registrado por el III CNA consiste en la comercialización de este, por lo que tiene la característica de ser un hecho casual y no permanente. Allí se observa que debido a la presencia de movimiento de ganado vacuno, se incrementa sustancialmente el porcentaje de superficie de UPAs que compran ganado, mientras que el porcentaje de aquellas que dedicaron el crédito a la producción de cultivos, disminuye.

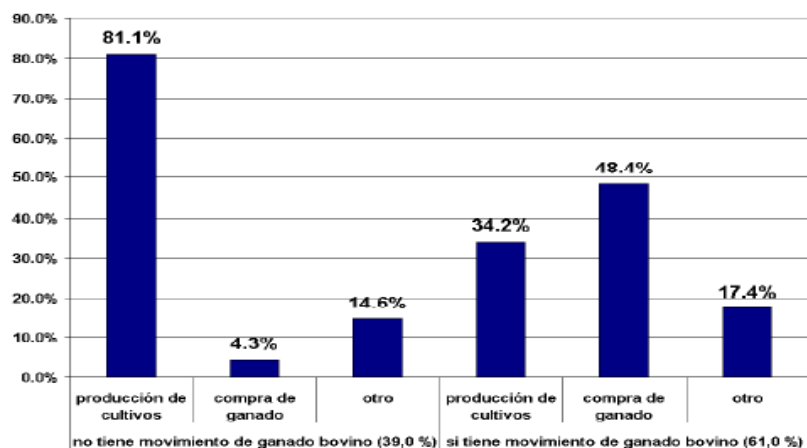
Las variaciones son más notorias si la UPA no presenta movimiento de ganado. En este caso el porcentaje de superficie de las UPAs de aquellas que destinan el crédito a la producción de cultivos se incrementa al 81.1%, en tanto que el porcentaje declarado a compra de ganado baja a apenas el 4.3%. En resumen, se constata la relación entre la actividad agropecuaria que realiza y el destino del crédito. También es interesante notar que de la superficie de UPAs que han obtenido crédito, el 61% declara tener movimiento de ganado vacuno y el 39% que no.

Un análisis adicional sobre los resultados previos destaca el cultivo de pastos como la mejor variable para describir estadísticamente el destino del crédito. Es decir al momento se tiene una combinación de las variables de destino del crédito, movimiento de ganado vacuno y cultivo de pastos.

A fin de permitir una mejor visualización de los resultados se presentan los gráficos 5 y 6, correspondientes al destino del crédito según el cultivo de pastos, para cuando la UPA presenta movimiento de ganado bovino o no, respectivamente.

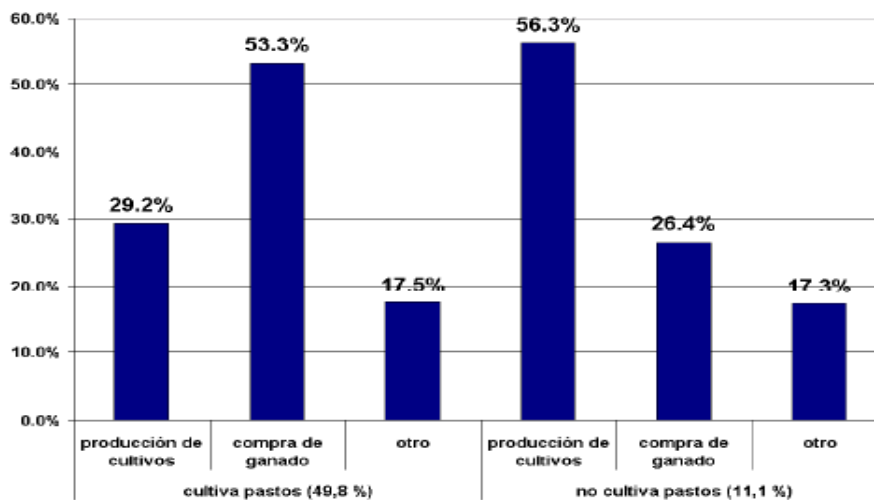
Gráfico Nº 5

DESTINO DEL CRÉDITO Y POR MOVIMIENTO DE GANADO



FUENTE: BNF – Archivo
ELABORACIÓN: Los autores

Gráfico N° 6
MOVIMIENTO DE GANADO VACUNO, SEGÚN EL DESTINO DEL
CRÉDITO Y POR CULTIVO DE PASTOS

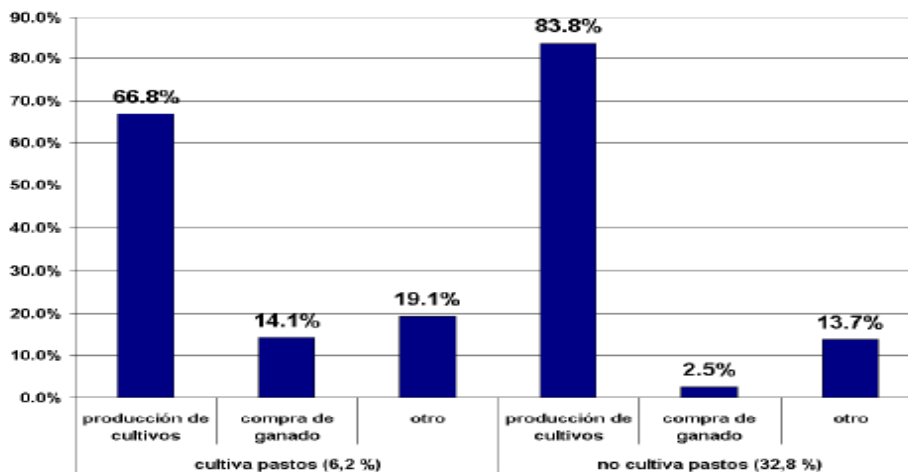


FUENTE: BNF - Archivos
 ELABORACIÓN: Los autores

En ambos gráficos, es relevante la relación del cultivo de pastos con el destino del crédito a la compra de ganado. En verdad en el caso del gráfico N° 4, teniéndose el cultivo de pastos, el porcentaje de superficie de las UPAs que destinan el crédito a la compra de ganado se incrementa a 53,3%, recordando del gráfico N° 3 que este porcentaje se encontraba en 48,4%, mientras que sino cultiva pastos, tal porcentaje disminuye notoriamente al 26,4%. Cuando la UPA no ha declarado algún movimiento de ganado vacuno, el cultivo de pastos produce un incremento de la compra de ganado al 14,1% siendo antes el 4,3%. A la vez, si no cultiva pastos, con relación a la compra de ganado cae al 2,5%.

Gráfico N° 7

**UPAS QUE NO TIENEN MOVIMIENTO DE GANADO VACUNO, SEGÚN
EL DESTINO DEL CRÉDITO Y POR CULTIVO DE PASTOS**



FUENTE: BNF – Archivo
ELABORACIÓN: Los autores

f.3. ANÁLISIS SITUACIONAL DEL BNF

El Banco Nacional de Fomento Zonal Loja es una de las veinte y seis instituciones financieras del país, cuenta con 12 sucursales y tres agencias comprende las provincias de Loja, Zamora Chinchipe y la parte alta de la Provincia de El Oro es una entidad financiera de desarrollo socioeconómico, autónoma, de derecho privado y cuya finalidad es social y pública. Su funcionamiento se basa en la Ley Orgánica, Estatuto, Reglamentos y Regulaciones y su política crediticia se orienta de conformidad con los planes y programas de desarrollo económico y social

que expide el Gobierno Nacional. El Banco Nacional de Fomento se encuentra en el mercado financiero para estimular al sector productivo, especialmente a los pequeños productores agropecuarios y sus organizaciones, para el desarrollo de los sectores de la pequeña industria, artesanía, turismo y la actividad comercial, contribuyendo al desarrollo socioeconómico del Ecuador.

f.3.1. HISTORIA

La Zonal Sur Loja del Banco Nacional de Fomento se encuentra en el mercado financiero de la Provincia de Loja, y la Región Sur del país aproximadamente unos cincuenta años; entregando productos y servicios financieros a través de las líneas de crédito, esto a los sectores agrícola, pecuario, microempresarial, turístico, artesanal, consumo, servicios, y convenios. De las cuales el ochenta por ciento están enfocadas al sector agropecuario, lo que ha permitido un desarrollo importante en la economía y productividad de nuestra provincia.

Dispone de 15 oficinas, distribuidas y ubicadas en las provincias de Loja, Zamora Chinchipe, y la provincia alta de El Oro (Piñas y Zaruma) cuenta con una planta de 151 funcionarios y empleados.

f.3.2. ACTIVIDADES

EL Banco Nacional de Fomento - Zonal Loja cumple las actividades de intermediación financiera y ofrece los siguientes productos y servicios:

CRÉDITO.- La Institución cuenta actualmente con las siguientes líneas:

- Línea de crédito para pequeños productores
- Línea de crédito al 12%.
- Línea de Micro créditos.
- Línea de crédito para financiamiento de taxis.
- Líneas de crédito de consumo.
- Créditos de Bono de Desarrollo
- Comercialización de la Urea

El BNF orienta la concesión de créditos principalmente al desarrollo del sector agropecuario al que destina el 80% de sus operaciones crediticias.

CAPTACIONES.- El BNF capta recursos a través de:

- Cuenta Corriente.
- Cuentas de Ahorros.

- Captación de Depósitos a Plazo Fijo.

CORRESPONSALÍA

- Giros y Transferencias del exterior.
- Cuentas rotativas de ingresos y de pagos a entidades públicas.
- Transferencias con Banco Central para entidades Financieras y Clientes a través de SWIFT y SPI Sistema de Pagos Interbancarios.
- Bono de Desarrollo Humano.
- Depósitos Judiciales.
- Recaudación de Impuestos.

El Banco Nacional de Fomento a través de la MESA de DINERO, ofrece a sus clientes los siguientes servicios:

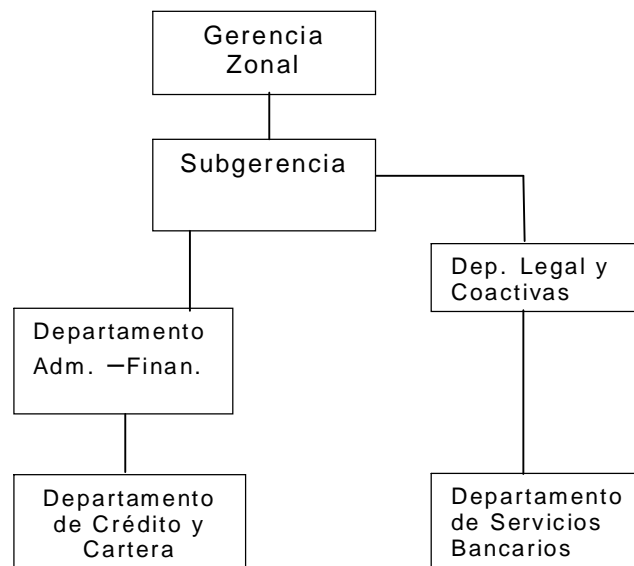
- Representación a clientes del sector público para la realización de compra y venta de títulos en las bolsas de valores del país.
- Estructuración de portafolio de inversiones
- Servicios de intermediación financiera.
- Asesoría sobre productos financieros.
- Negociaciones interbancarias

f.3.3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

En julio del año 2004 la Administración implementó una nueva estructura orgánica y un nuevo sistema de clasificación de puestos, en la que se incluye la creación de la Gerencia de Tecnología de la Información, mediante Resolución No. D-2004-0048 a partir del 3 de mayo del 2004, con el fin de tener un mejor desarrollo del aspecto informático de la Institución.

Gráfico N° 8

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DEL BNF – ZONAL LOJA



FUENTE: BNF – Archivo
ELABORACIÓN: Los autores

El Banco Nacional de Fomento se caracteriza por la calidad y compromiso de sus recursos humanos, tecnología moderna, estructura orgánica adecuada, administración por objetivos; y una base legal que garantice la óptima gestión técnica y consolide su autonomía para impulsar el desarrollo de los sectores productivos de la región.

f.3.4. ANÁLISIS FODA

Para el presente análisis y luego de haber aplicado diferentes métodos y técnicas de investigación y haber determinado el entorno en el cual se desarrolla el Banco nacional de Fomento Zonal Loja puntualizamos los **factores internos** más relevantes como son las fortalezas que influyen positivamente para el logro de los objetivos de la institución así como las debilidades que limitan el crecimiento y desarrollo de la misma. También consideramos los **factores externos** que están representados en las amenazas y que deben evitarse, así como las oportunidades que deben aprovecharse para su beneficio.

f.3.4.1. FACTORES INTERNOS

FORTALEZAS.- Se ha identificado las principales ventajas, capacidades y recursos en los que se puede apoyar la organización financiera para llegar a concretar la visión.

- F.1 Recurso humano calificado
- F.2 Tecnología informática de punta
- F.3 Alianzas estratégicas para recuperación de cartera
- F.4 Redimensionamiento institucional
- F.5 Ubicación geográfica de las sucursales y agencias

DEBILIDADES.- Son las circunstancias reales o percibidas por las cuales el Banco Nacional de Fomento zonal Loja no funciona adecuadamente y los clientes no se sienten satisfechos.

- D.1 Falta de mecanismos de captación
- D.2 Estructura orgánica inadecuada
- D.3 Bajo nivel de motivación
- D.4 Falta de desarrollo y promoción de productos
- D.5 Inequidad Salarial

f.3.4.2. FACTORES EXTERNOS

OPORTUNIDADES.- Consideramos que son las circunstancias externas que el Banco Nacional de Fomento zonal Loja las puede aprovechar para avanzar hacia la visión.

- O.1 Percepción positiva de la imagen institucional
- O.2 Apoyo del Directorio del BNF
- O.3 Acceso a líneas de créditos y de recursos internacionales
- O.4 Demanda insatisfecha de vivienda
- O.5 Captación de remesas de los emigrantes

AMENAZAS.- Son los aspectos desfavorables que afectan negativamente en el Banco Nacional de Fomento zonal Loja en el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

- A.1 Inestabilidad política, jurídica, económica y social
- A.2 Injerencia política
- A.3 Escasez de fuentes permanentes de financiamiento
- A.4 Alto margen de comisiones en los créditos
- A.5 Competencia de Bancos y Cooperativas

Cuadro N° 27
MATRIZ FODA

<p align="center">FACTORES EXTERNOS</p>	<p align="center">FORTALEZAS</p> <p>F.1 Recurso humano calificado F.2 Tecnología informática de punta F.3 Alianzas estratégicas para recuperación de cartera F.4 Redimensionamiento institucional F.5 Ubicación geográfica de las sucursales y agencias</p>	<p align="center">DEBILIDADES</p> <p>D.1 Insuficiente comunicación D.2 Estructura orgánica inadecuada D.3 Bajo nivel de motivación D.4 Falta de desarrollo y promoción de productos D.5 Inequidad Salarial</p>
<p align="center">FACTORES INTERNOS</p>	<p align="center">ESTRATEGIAS FO</p>	<p align="center">ESTRATEGIAS DO</p>
<p align="center">OPORTUNIDADES</p> <p>O.1 Percepción positiva de la imagen institucional O.2 Apoyo del Directorio del BNF O.3 Acceso a líneas de créditos y de recursos internacionales O.4 Demanda de vivienda O.5 Captación remesas de los emigrantes</p>	<p align="center">ESTRATEGIAS FA</p>	<p align="center">ESTRATEGIAS DA</p>
<p align="center">AMENAZAS</p> <p>A.1 Inestabilidad política, jurídica, económica y social A.2 Injerencia política A.3 Escasez de fuentes permanentes de financiamiento A.4 Alto margen de comisiones en los créditos A.5 Competencia de Bancos y Cooperativas</p>	<p>1. Implementar un Plan de Fortalecimiento Institucional priorizando al capital humano del BNF. (O1, O2, F1, F2, F4) 2. Establecer convenios de reestructuración de créditos con proveedores y clientes. (O3, F3) 3. Implantar procesos continuos de capacitación en las áreas de crédito y atención al cliente para mantener y mejorar la imagen corporativa. (O4,O5, F5)</p>	<p>1. Implementar un programa de capacitación integral al recurso humano del BNF. (O1, O2, D1,D3) 2. Elaborar y ejecutar una nueva estructura orgánica interna de la institución (D2, O2) 3. Establecer mecanismos de publicidad (D4, O4, O5). 4. Implantar un sistema de inducción de personal en base a los perfiles de cada funcionario. (D5,O2)</p> <p>1. Promover la eficiencia de las operaciones administrativas y económicas mediante el establecimiento de reglas, procedimientos y normas que permitan formar una sólida institución financiera (D2, D5, A5)</p>

Universidad Nacional de Loja

G

DISCUSIÓN

Maestría en Administración de Empresas

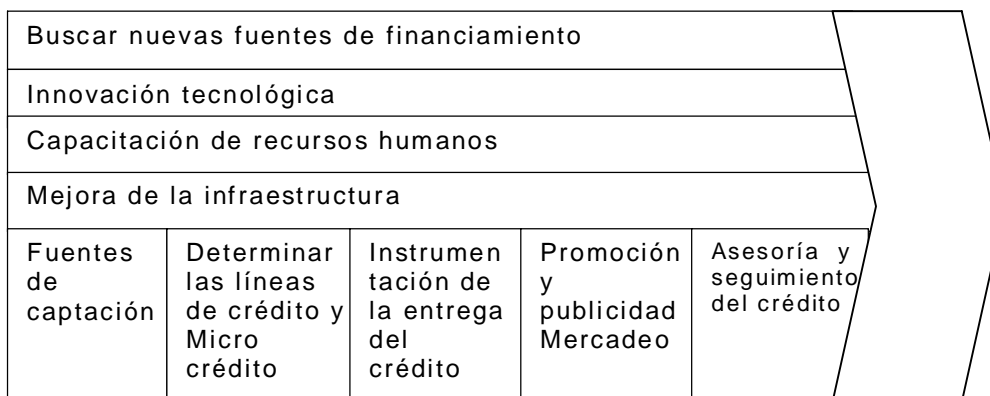
g.1. PLAN DE DESARROLLO

En la actualidad el Banco Nacional de Fomento Zonal Loja, se basa su estrategia en recibir el financiamiento producto de la Ley del SOTE y las captaciones de los clientes a través de Pólizas y colocarlo en las diferentes líneas de créditos a los clientes por medio de las agencias y sucursales. Para poder cumplir con esta estrategia se plantea una estructura de administración estratégica, que permita establecer el proceso con su actividad principal y las actividades de apoyo; así como, sus fases establezcan la cadena de valor para el desarrollo del cambio en el Banco de Fomento para impulsar el desarrollo agropecuario de la provincia de Loja; por tanto, se propone la siguiente estructura:

Gráfico Nº 9

ESTRUCTURA ESTRATÉGICA - CADENA DE VALOR

ACTIVIDADES DE APOYO



ACTIVIDADES PRIMARIAS

ACTIVIDADES PRIMARIAS.- Las actividades primarias de la cadena de valor propuesta para el banco Nacional de Fomento tiene que ver con las principales actividades que se necesitan realizar para la colocación de créditos.

Fuentes de Captación.- Para iniciar el ciclo, para tener disponibles los recursos tiene que buscar fuentes de financiamiento en el caso de banco se fondea por la ley del SOTE y pólizas.

Determinación de las líneas de crédito.- Luego de la capitación se tiene que determinar que líneas de crédito se implementan ejemplo, micro crédito.

Instrumentación de la entrega del crédito.- En esta parte se determina el segmento de mercado al va dirigido y las políticas.

Promoción y publicidad mercadeo.- Se plantea una publicidad sostenida con la finalidad de que los clientes potenciales se enteren del servicio, que se está ofertando.

Asesoría y seguimiento del crédito.- La política actual con su nueva orientación es ofrecer un asesoramiento al cliente lo que proporciona un valor agregado al crédito.

ACTIVIDADES DE APOYO.- Las actividades de apoyo contribuyen a fortalecer las actividades primarias para mejorarlas.

Buscar nuevas fuentes de financiamiento.- Si los directivos consiguen mas fuentes de financiamiento, esto le va a permitir por incrementar las líneas de crédito lo que lo hace más competitivo al banco.

Innovación tecnológica.- La innovación tecnológica van a contribuir a un mejor control de los crédito y también la mejora en los procesos lo que lo hace más competitivo.

Capacitación de recursos humanos.- En cualquiera de las etapas tanto de apoyo como primarias, contar con personal capacitado contribuye a mejorar, siempre los recursos humanos serán importantes en cualquier tipo de empresa.

Mejora de la infraestructura.- En el caso particular del Banco de Fomento, en la provincia de Loja es el banco con más sucursales y agencias pero tiene que mejorar su estructura para poder ofrecer una mejor calidad de servicio.

Una vez fortalecida la estructura organizacional de la institución financiera intermediaria, se plantea la parte filosófica del plan.

g.1.1. VISIÓN

El Banco Nacional de Fomento Zonal Loja, en el siguiente quinquenio será una institución competitiva, líder en la gestión bancaria para el desarrollo agropecuario de la región sur y fundamentalmente para la provincia de Loja, gracias a su desempeño técnico y transparente, confianza y satisfacción de sus clientes; y a la calidad de sus productos y servicios financieros.

g.1.2. MISIÓN

El Banco Nacional de Fomento Zonal Loja, brinda productos y servicios financieros competitivos, e interviene como ejecutor de la política socioeconómico del gobierno central, para apoyar a los sectores productivos especialmente el agropecuario de la provincia de Loja, y a sus organizaciones, contribuyendo al desarrollo y progreso de la región sur del país.

g.1.3. VALORES CORPORATIVOS

Los valores corporativos son el conjunto de principios y reglas que regulan la gestión eficiente del BNF – Zonal Loja. Constituyen la Filosofía,

el soporte de cultura organizacional y con liderazgo los valores se vuelven hábitos. Son analizados, ajustados o redefinidos y luego socializados, por ello se busca la definición de valores, a fin de contar con un marco de referencia, que inspire y regule la vida de la institución; y permita diseñar objetivos para alcanzarlos a través de las estrategias.

Los valores se vuelven contagiosos, afectan los hábitos de pensamiento de las personas que laboran en la empresa, y, permiten que a futuro se identifiquen más con ella y con sus objetivos. Los principales Valores Corporativos con los que trabajará el Banco Nacional de Fomento – Zonal Loja, son:

EXCELENCIA.- Estableciendo estándares altos de desempeño para todo el personal; asumiendo la responsabilidad por la exitosa terminación de los deberes o tareas; auto imponiéndose estándares de excelencia en lugar de esperar la imposición de estándares; asegurando que las interacciones y las transacciones sean éticas y transmitan integridad.

Establecer estándares para la excelencia, en colaboración, criterios y/o procedimientos de trabajo para alcanzar un alto nivel de calidad, productividad o servicio. Asegurar la calidad, dedicando el tiempo y la energía requeridos a los deberes o tareas para asegurar que ningún

aspecto del trabajo sea descuidado, se esfuerza por superar obstáculos para su terminación; supervisa, evalúa y ajusta el trabajo para garantizar que se cumplan los estándares.

Asumir la responsabilidad, por los resultados (positivos o negativos) del trabajo y admite errores y reenfocar los esfuerzos cuando es apropiado. Exhorta a los demás a asumir la responsabilidad, proporcionando estímulo y apoyo a los demás para aceptar la responsabilidad; establece en colaboración los estándares de desempeño.

INTEGRIDAD.- Manteniendo las normas sociales, éticas y organizacionales; apegándose firmemente a códigos de conducta y principios inherentes al Banco Nacional de Fomento. Demostrar honestidad con la gente de una manera directa y presentar la información y los datos de forma precisa y completa.

Mantener los compromisos, en el desempeño de las acciones tal como lo prometido y no compartir la información confidencial, defendiendo y apoyando la decisión del grupo, aún cuando no se está en total acuerdo. Comportamiento de manera consistente, de tal manera que las palabras y las acciones iguales en todas las situaciones y crear sensibilidad e intolerancia a la discriminación y el acoso en todas sus formas.

RESPECTO.- Comportándose de una manera que refleje una creencia genuina en la dignidad y en su apreciación potencial de todos los seres humanos. Ganándose la confianza de la gente y estableciendo un entorno de confianza y apertura.

Tratar a los demás con respeto, mantiene buenas relaciones interpersonales por medio de valores, el conocimiento, los papeles y la diversidad de los demás (aumenta la autoestima, comunica, se identifica, se involucra, se revela, apoya). Reconocer las contribuciones, elogiando sinceramente las contribuciones de los demás; redirigiendo la discusión cuando la estima de los demás es amenazada.

Apoya la revelación, identificando y mostrando comprensión en respuesta a las preocupaciones declaradas; evita minimizar o ignorar los sentimientos y preocupaciones de los demás; se enfoca en los hechos en lugar de transmitir las preferencias propias o el interés propio.

Demostrar apoyo a las asociaciones que merecen la pena, buscando activamente reconocimiento, recompensas y recursos para los individuos de gran desempeño; defiende a los individuos de gran desempeño, aun de cara al desafío; evita tomar partido, promoviendo y participando

activamente en los esfuerzos por crear conciencia sobre el valor de la diversidad y la inclusión.

Desplegar integridad y apertura en el trato con los demás; compartiendo la agenda personal; actuando de una manera consistente con los valores organizacionales, sociales y morales.

ADAPTABILIDAD.- Manejando efectivamente los entornos cambiantes en los asuntos de organización, globalización, economía y políticas; manteniendo la efectividad cuando trata con múltiples y conflictivas prioridades a través de diferentes escenarios culturales, o durante situaciones de emergencia y de crisis.

Demostrar una disposición para comprender los cambios en las tareas, las situaciones y ambiente del trabajo así como también la lógica o las bases para el cambio; busca activamente información sobre las nuevas situaciones de trabajo.

Se acerca al cambio o a la novedad de manera positiva a las situaciones nuevas como oportunidades para aprender o crecer; se centra en los aspectos beneficiosos del cambio; habla positivamente sobre el cambio a los demás.

Ajusta el comportamiento a las múltiples demandas, a las prioridades o políticas conflictivas cambiantes, y al cambio rápido; adapta las respuestas y las tácticas para ajustarse a las circunstancias fluidas – demuestra flexibilidad; prueba prontamente nuevos enfoques apropiados para las nuevas situaciones; mostrando flexibilidad ante las restricciones, frustraciones o adversidades.

Adapta el estilo de trabajo a la comunicación, la toma de decisiones y las expectativas cuando trata con diferentes entornos multiculturales. Mantiene la efectividad, cuando trata con múltiples tareas y prioridades, durante situaciones de emergencia o de crisis de cara a prioridades cambiantes; mientras trabaja con una variedad de estilos interpersonales (gerentes, compañeros, socios externos, donantes); cuando trabaja en ambientes culturales nuevos o diferentes.

Muestra respeto por la adversidad y aprende de ella, demostrando apertura a las nuevas ideas, y valora la singularidad y riqueza de diversas culturas y experiencias.

PROACTIVIDAD.- Emprendiendo prontamente la acción para alcanzar los objetivos; tomando acciones decididas para alcanzar las metas en épocas de incertidumbre o en contextos fluidos; siendo proactivo. Responde

prontamente a la toma de acción inmediata, cuando es confrontado con un problema o cuando se le hace conciencia de una situación sin comprometer los valores y estándares de la empresa; tiende hacia la acción oportuna sin excesiva deliberación.

Toma acción independiente, muestra proactividad y cuestiona la razonabilidad de los procesos y procedimientos actuales y recomienda cambios cuando es apropiado; pone en marcha nuevas ideas o soluciones potenciales sin tener que ser incitado a ello; no espera a que los demás emprendan la acción o que soliciten la acción; en las situaciones que son ambiguas o no están claramente definidas determina el mejor curso de acción a tomar.

Sube más alto y va más allá, tomando acciones de los requerimientos del puesto para alcanzar los objetivos, tiene la habilidad para reducir el papeleo cuando es necesario hacer el trabajo, sin comprometer los valores y estándares de la empresa; obtiene recomendaciones no solicitadas para mejorar el desempeño o los procesos. Muestra persistencia continua aún de cara a la adversidad y el cambio rápido.

TOLERANCIA A LA PRESIÓN.- Manteniendo un desempeño efectivo bajo presión o adversidad; manejando la presión de una manera que es

consistente con los valores centrales del Banco Nacional de Fomento. Se mantiene enfocado en las tareas del trabajo y usa productivamente el tiempo y la energía cuando está bajo presión; se maneja bien cuando enfrenta situaciones que causan conflictos éticos o de valores; maneja bien las distracciones y las interrupciones; trabaja efectivamente cuando siente estrés o presión debido a expectativas no claras o conflictivas; capaz de manejar cargas fluctuantes de trabajo. Mantiene las relaciones presentando una disposición positiva y mantiene relaciones interpersonales constructivas cuando está bajo presión; capaz de tratar con relaciones difíciles o desafiantes y con diferentes estilos de trabajo.

Se las arregla con efectividad: Desarrolla estrategias apropiadas en la medida que son necesarias para tratar condiciones que crean presión y para sustentar la salud física y mental propia, de sus compañeros-colegas, y subalternos directos; trata con situaciones de urgencia tales como fechas límites y emergencias.

Trata con presiones producidas por la necesidad de estar disponible o de trabajar cuando sea necesario (fines de semana, días festivos, horas prolongadas) o con requerimientos de viaje; habilidad para tratar situaciones nuevas o no familiares para las cuales hay poco o no hay tiempo para prepararse.

INNOVACIÓN.- Generando soluciones innovadoras; probando formas diferentes y nuevas de enfrentar los retos del trabajo, las oportunidades y el cambio organizacional; siendo creativo y tomando riesgos.

Desafía los paradigmas, identificando los supuestos implícitos en la forma en que los problemas y las situaciones están definidos o son presentados; ve formas alternativas de ver o definir problemas y oportunidades; no está restringido por las ideas o enfoques de los demás.

Influencia diversos recursos, apoyando e influenciando múltiples y diversas fuentes (individuos, disciplinas, cuerpos de conocimiento) de ideas e inspiración; realiza tormentas de ideas con los demás para discutir diferentes ideas, soluciones, etc.

Piensa expansivamente combinando ideas en forma única o hace conexiones entre ideas dispares; busca nuevas ideas, explora diferentes líneas de pensamiento; reconoce apoyos, y usa las nuevas ideas, ve las situaciones desde múltiples perspectivas; realiza tormentas de ideas sobre múltiples enfoques y soluciones; desarrolla soluciones imaginativas o singulares a los problemas o para reemplazar procedimientos y sistemas existentes. Se toma el tiempo para compartir y aprender de otras experiencias, conocimiento e innovación.

Evalúa múltiples soluciones y examina numerosas soluciones potenciales, analiza y evalúa cada una antes de tomar la decisión y selección final. Asegurando la relevancia a áreas importantes para la innovación y desarrolla soluciones que tratan problemas de trabajo importantes.

LIDERANDO EL CAMBIO.- Exhortando a los demás a que busquen y actúen en las oportunidades que se presenten para diferentes e innovadores enfoques de tratar problemas y oportunidades; analizando críticamente la situación evolutiva y fluida; facilitando la implementación y aceptación del cambio dentro del lugar de trabajo; entrando activamente en combate con la resistencia al cambio. Exhortando la eliminación del personal a que cuestione los procesos y supuestos de trabajo establecidos; desafiando a los demás a preguntar “por qué” hasta que se descubran las causas básicas e involucra a todos en acciones y alternativas de mejora continua.

Modela un buen comportamiento de gestión del cambio, manteniendo una actitud positiva cuando habla sobre el cambio con los demás; modela un comportamiento que es consistente con los esfuerzos de cambio dentro de la organización; se vuelve un promotor del cambio por medio de explicar el impacto del cambio en las personas y en la empresa como un todo.

Valora los enfoques sólidos, manteniendo consistencia abierta a las ideas ofrecidas por los demás; valora las diversas opiniones y enfoques, reconociendo, apoyando y usando buenas ideas para resolver problemas o tratar los problemas. Reconoce y recompensa a quienes efectúan cambios útiles.

Trata la resistencia al cambio, buscando comprender las causas básicas que llevan a la resistencia al cambio; ayudando a las personas a superar la resistencia al cambio; facilita el cambio dentro de la empresa dirigiéndose al público apropiado y asegurando el acceso a la información relevante; se identifica con la gente que siente una pérdida como resultado del cambio.

Gestiona la complejidad y las contradicciones, tratando de minimizar las complejidades, contradicciones y paradojas o reduce su impacto; aclara la dirección y allana el proceso de cambio.

TOMA DE DECISIONES ESTRATÉGICA.- Estableciendo y apoyando un curso de acción para alcanzar las metas de largo plazo o visión de la institución financiera intermediaria, después de desarrollar alternativas basadas en los supuestos lógicos, análisis contextual y de sistemas, recursos disponibles, restricciones y valores organizacionales.

Reúne información e Identifica, recopila, sintetiza y alinea información de una variedad de fuentes requerida para comprender los problemas estratégicos, se sirve de diferentes estructuras analíticas para desafiar los supuestos en operación y las normas sociales. Incluye activamente un grupo diverso de personas cuando busca participación sobre una idea o iniciativa y utiliza esta participación y retroalimentación en la toma de decisiones. Organiza la información y datos para identificar y explicar las principales tendencias, problemas y causas; comparando y combinando la información para identificar los problemas básicos, las oportunidades y las áreas de vulnerabilidad.

Identifica, evalúa y selecciona estrategias, generando las opciones para la acción de alcanzar una meta o visión de largo plazo; identifica sinergias entre iniciativas organizacionales actuales y nuevas oportunidades a través del mundo de la empresa, desarrollando criterios de decisión siempre considerando factores tales como costo, beneficios, riesgos, momento, y aceptación; selecciona la estrategia que tenga más probabilidad de tener éxito, definiendo los factores y reconociendo las amenazas potenciales a las metas organizacionales.

Recomienda estrategias respecto a los problemas y prioridades que la empresa necesita tratar; define y revisa los planes de contingencia para

las metas de mediano y largo plazo. Establece el plan de puesta en marcha, identificando las tareas clave y los recursos necesarios para alcanzar los objetivos. Ejecuta el plan asegurando que las estrategias sean comunicadas efectivamente a los involucrados, crea consenso y asegura la puesta en marcha; supervisa los resultados y facilita el proceso de cambio organizacional.

COLABORACIÓN.- Trabajando efectivamente y en cooperación con los demás hacia las metas compartidas; estableciendo y manteniendo relaciones de trabajo centradas en principios. Muestra respeto por los demás y establece buenas relaciones interpersonales por medio de valorar el conocimiento, los roles y la diversidad de los demás (mejora la autoestima, se comunica, se identifica, involucra, es abierto, apoya); ofrece sugerencias para alcanzar los objetivos del grupo.

Subordina la agenda personal y da prioridad a los objetivos del equipo o la organización que a su propia agenda; apoya y continua defendiendo las decisiones del grupo aún cuando no está en total acuerdo; comparte el crédito por los logros con los compañeros, miembros del equipo y los demás. Asistencia voluntaria apropiada sobre una tarea por la cual usted no es responsable porque esto ayudará a un compañero de trabajo, a la unidad, departamento o la organización. Crea y mantiene las relaciones,

demostrando la habilidad para equilibrar o enfocarse en la tarea con atención a las relaciones; identifica y cultiva relaciones con participantes involucrados claves que representan una amplia gama de funciones y niveles; establece y promueve la confianza para facilitar la colaboración; comparte información con los demás.

CREANDO RELACIONES.- Identificando oportunidades y estableciendo relaciones estratégicas efectivas entre las áreas, equipos, departamentos, unidades u organizaciones externas para ayudar a la consecución de los objetivos de la empresa institución crediticia.

Identifica las necesidades de la relación: Analiza la organización y área propia para identificar relaciones internas y externas clave que deberían ser iniciadas o mejoradas para progresar en la consecución de las metas dentro del área propia de responsabilidad.

Explora las oportunidades de establecer relaciones e intercambia información con socios potenciales para aclarar beneficios y determinar en colaboración el alcance de las expectativas mutuas; busca formas de colaborar con diversos grupos (internos o externos); desarrollar socios estratégicos sostenibles y acuerdos de colaboración con agencias externas y entre el área propia y otras áreas dentro de la empresa.

Formula planes de acción, determinando los cursos de acción para realizar objetivos mutuos; facilita el acuerdo sobre las responsabilidades de cada socio y el apoyo necesario. Subordina la agenda del área propia y da mayor prioridad a los objetivos de la organización que a sus propios objetivos; anticipa los efectos de las acciones y decisiones propias sobre los socios; influye sobre los demás para que apoyen los objetivos de la relación.

Supervisa la relación: Pone en marcha medios efectivos para supervisar y evaluar el proceso de asociación, la relación y la consecución de los objetivos mutuos; aboga por los socios internos y externos para garantizar que sus necesidades están siendo consideradas; se asegura que las áreas dentro de la empresa actúen en el mejor interés como un todo (en línea con la misión, visión y valores).

COMUNICÁNDOSE CON IMPACTO.- Comunicando con claridad la información y las ideas por medio de una variedad de medios a personas o grupos de una forma que involucra al público y les ayuda a comprender y retener su mensaje.

Impacto en la comunicación e información de ideas de forma diplomática, clara y lógica por medio de una variedad de medios a individuos o grupos

de una manera que involucra al receptor (público) y les ayuda a comprender y retener el mensaje; ajusta las palabras o terminología para asegurar la comprensión del público (por ejemplo, explicación de políticas, estrategias, procesos, planes, etc., a diversos grupos); capaz de tratar a los demás con tacto y sensibilidad; considera la traducción de documentos a otros idiomas (francés, español) cuando se pretenda que la comunicación llegue a un público al nivel de la oficina o país.

Aclara y formula preguntas para obtener información o aclaración para asegurar la comprensión. Comunicación verbal con claridad y precisión; comunica efectivamente las políticas de la empresa en un grupo o un escenario público; participa activamente en reuniones; es sensible a los términos usados (culturalmente y a los sentimientos de la gente).

Comunicación escrita cotidiana, comunicando la información y los mensajes de forma clara, precisa y efectivamente tanto por medio de documentos formales como informales (email). Comunicación escrita de documentos e informes técnicos de progreso y resúmenes para donantes y otro público externo usando el estilo y la gramática apropiados.

Escucha activamente y demuestra una habilidad para comprender la comunicación con los demás; atiende los mensajes de los demás incluso

presta atención a las claves no verbales (por ejemplo, lenguaje corporal, expresiones faciales); interpreta correctamente los mensajes y responde apropiadamente.

CREANDO COMPROMISO.- Usando los estilos y técnicas interpersonales apropiados para ganar la aceptación de ideas y planes; modificando el comportamiento propio para acomodar tareas, situaciones e individuos involucrados. Crea un grupo de apoyo que identifica a las personas involucradas y sus necesidades y preocupaciones para crear una base para el consenso y el compromiso; demuestra sensibilidad hacia diferentes agendas, expectativas, culturas y formas de trabajar.

Facilita el acuerdo y usa estrategias apropiadas de influencia (tales como demostración de beneficios) para obtener el acuerdo genuino; persiste por medio del uso de diferentes enfoques en la medida que sea necesario para obtener el compromiso a diferentes niveles dentro de la organización; anticipa reacciones y objeciones y emprende acciones para superarlas.

Asegura el cierre y las acciones en curso, resumiendo los resultados de las discusiones y establece los pasos siguientes y las áreas de responsabilidad, comunica los planes a todas las partes apropiadas.

Trata a los demás con respeto: Mantiene buenas relaciones interpersonales por medio de valorar, del conocimiento, los papeles y la diversidad de los demás (mejora la autoestima, se comunica, se identifica, se involucra, es abierto, apoya).

NEGOCIACIÓN.- Explora efectivamente todas las alternativas y posiciones para llegar a resultados que obtienen el apoyo y aceptación de todas las partes, y crea apoyo y acuerdo colectivos. Aclara la situación actual y explora las necesidades, preocupaciones y posturas iniciales de todas las partes, incluyendo la propia; es sensible a las diferencias culturales y de género. Identifica los puntos de acuerdo y desacuerdo, creando terrenos comunes, realizando áreas de acuerdo y enfoca los esfuerzos identificando áreas de desacuerdo.

Mantiene la discusión enfocada y maneja el proceso interpersonal para mantenerse enfocado en la tarea; trata constructivamente las emociones y las áreas de conflicto potencial. Desarrolla todas las ideas y se involucra en la resolución mutua de problemas realizando tormentas de ideas sobre posturas o enfoques alternativos y los evalúa abiertamente y con justicia.

Crea apoyo para las alternativas preferidas y crea valor de las alternativas preferidas por medio de relacionarlas a las necesidades de cada parte;

responde a las objeciones por medio de enfatizar el valor; expone los problemas de las alternativas no deseadas; se comunica con los demás respecto a los méritos de un enfoque o método en particular que está en línea con las prioridades generales de la empresa; obteniendo la cooperación y el compromiso de los demás para trabajar con un nuevo plan estratégico. Facilita el acuerdo y busca una solución ganar - ganar por medio de un proceso de dar y tomar, que reconoce las necesidades de cada parte.

DESARROLLANDO EQUIPOS.- Usando métodos apropiados y un estilo interpersonal flexible para ayudar a crear un equipo cohesivo; facilitando la terminación de las metas del equipo. Desarrolla dirección y asegura que el propósito y la importancia del equipo estén aclarados (por ejemplo, el equipo tiene una declaración de misión clara); guía el establecimiento de metas y objetivos específicos y mensurables del equipo. Desarrolla la estructura y Ayuda a aclarar tareas y responsabilidades de los miembros del equipo; ayuda a asegurar que se den las necesarias funciones de dirección, revisión o de apoyo.

Facilita el cumplimiento de metas y hace sugerencias de procedimiento o de proceso para alcanzar las metas del equipo o para el desempeño de las funciones del equipo; proporciona los recursos necesarios o ayuda a

retirar los obstáculos al logro del equipo. Involucra a los demás y escucha en las decisiones y acciones del equipo; valora e usa las diferencias y talentos individuales; garantiza a los demás en diferentes niveles de la organización y con diferentes antecedentes tener igual oportunidad de participar en los procesos estratégicos (paneles de entrevista y reclutamiento, fuerza de tarea, grupos de trabajo, ejercicios de planeación estratégica, etc.).

Desarrolla a los demás e identifica áreas en las cuales la gente y los departamentos necesitan aumentar conocimientos; proporciona oportunidades para desarrollar habilidades y competencias cuando sea necesario; proporciona retroalimentación sobre el desempeño individual y en equipo. Informa a los demás en el equipo y comparte información importante con el equipo.

g.1.4. PLAN A LARGO PLAZO

Los ejes de acción a través de los cuales las oficinas del Departamento de Microcrédito, van a desarrollar las actividades son los siguientes:

- Estrategias para mejorar la gestión administrativa, propiciar el desarrollo organizacional y la modernización de la Institución.

- Estrategias para mejorar la estructura financiera,
- Estrategias para mejorar el sistema de concesión crediticia y diversificar la oferta de servicios financieros,
- Estrategias para concluir el proceso de automatización de las operaciones bancarias.

g.1.4.1. ESTRATEGIAS ORGANIZACIONALES

RACIONALIZACION DE PERSONAL.- Para el ingreso de personal, se hará bajo un riguroso sistema de admisión, especialmente para aquellos puestos operativos de atención al cliente.

CAPACITACIÓN DEL PERSONAL.- A fin de contar con recurso humano altamente calificado en términos de conocimientos, habilidades y actitudes para un adecuado desempeño de su trabajo que contribuya a mejorar la productividad y aportar efectivamente al cumplimiento de los objetivos institucionales, se desarrollará un plan de capacitación basado en las siguientes políticas:

Efectuar estudios para recategorizar el tamaño de las oficinas, reubicarlas, suprimirlas o crear nuevas oficinas, dentro de las políticas de modernización de la Institución se ha considerado la automatización y

una nueva estructura Orgánica, que permita el redimensionamiento del tamaño de las Oficinas, de manera que la operatividad de las mismas responda a las exigencias de una banca de desarrollo moderna, a las necesidades de los sectores productivos, eficiencia, oportunidad en los trámites y rentabilidad en los procesos a ejecutarse que se reflejará en un autofinanciamiento.

Para lo cual las Agencias deben reportar la información de su gestión administrativa financiera que será la base para la realización de los estudios periódicos, y determinar sus puntos de vista sobre la categoría de las sucursales dependientes.

Mejorar sistemáticamente las instalaciones, equipamiento, remodelación de oficinas y vehículos, en los últimos años la imagen del Banco se ha venido deteriorando debido a que presenta una deficiente infraestructura física y tecnológica respecto al sistema financiero nacional, lo que ha provocado una disminución en la competitividad de los productos y servicios bancarios que oferta, afectando con ello la evolución que requieren las operaciones para su equilibrio financiero.

Mejorar la imagen de la institución, 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.

Políticas en las que participan:

- 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 comunicación y de distribución de productos y servicios.
- Promover la atención personalizada al cliente.

Actividades:

- Desarrollar programas de inducción a todo el personal para crear una actitud positiva hacia el cliente.
- Realizar la promoción y difusión de los productos y servicios del BNF.

g.1.4.2. ESTRATEGIAS FINANCIERAS

CRECIMIENTO DE ACTIVOS PRODUCTIVOS.- Dada la estructura financiera del Banco Nacional de Fomento, su nivel de costos operativos, la tendencia a la reducción de las tasas de interés y el efecto de las provisiones, obliga a la Institución al crecimiento sistemático con calidad del activo productivo. Esta estrategia se sustenta en el cumplimiento de las otras estrategias consideradas en este eje, relacionadas con el apalancamiento que brindarán los recursos que provengan de la recuperación de la cartera, la captación de recursos adicionales provenientes de los depósitos, la consecución de otras líneas de financiamiento y el cumplimiento en la entrega de los recursos de capitalización originados en aplicación de la Ley 049 SOTE y los originados del (Ex FEIREP) hoy CEREPS.

Por la trascendencia que tiene esta estrategia en el cumplimiento del objetivo del Plan de Regularización, esta tiene el carácter de prioritaria, razón por la que será vital que el crecimiento sostenido de los activos productivos propenda a mejorar sustancialmente la calidad de la cartera y de sus inversiones financieras, debiendo considerarse las siguientes políticas.

PLAN DE RECUPERACIÓN DE CARTERA.- Dada la tendencia que ha experimentado la cartera vencida y su incidencia en la liquidez y resultados financieros de la Institución, la gestión de recuperación de cartera tendrá el carácter de actividad prioritaria. Consecuentemente se deberá desplegar los mayores esfuerzos para tener éxito en esta estrategia, especialmente en aquellas zonas que presentan los mayores problemas de recuperación y constitución excesiva de provisiones.

PLAN DE CAPTACIONES.- La captación de depósitos se ha constituido en el factor determinante que ha impulsado el comportamiento creciente que ha experimentado la cartera; consecuentemente, esta acción es vital para incrementar los activos productivos. Complementariamente a las acciones de mejoramiento del servicio, se diseñarán planes de captación de depósitos que permitan financiar el incremento de activos productivos.

g.1.4.3. ESTRATEGIAS DE CONCESIÓN CREDITICIA

SISTEMA DE CONCESIÓN CREDITICIA.- Políticas en las que participan

- Impulsar la concesión de crédito con seguro agrícola.
- Incentivar el crédito asociativo para importación directa de insumos.
- Incentivar el crédito a empresas agroindustriales comunitarias.

- Estimular el crédito para maquinaria impulsando el crédito cooperativo.
- Propiciar nuevos proyectos alternativos de producción y restringir operaciones no rentables.
- Vigilar el estricto cumplimiento de las metas de concesión y recuperación de crédito, establecidas en el Plan General de Crédito por parte de las sucursales. En caso de incumplimiento se aplicarán las correspondientes sanciones legales.

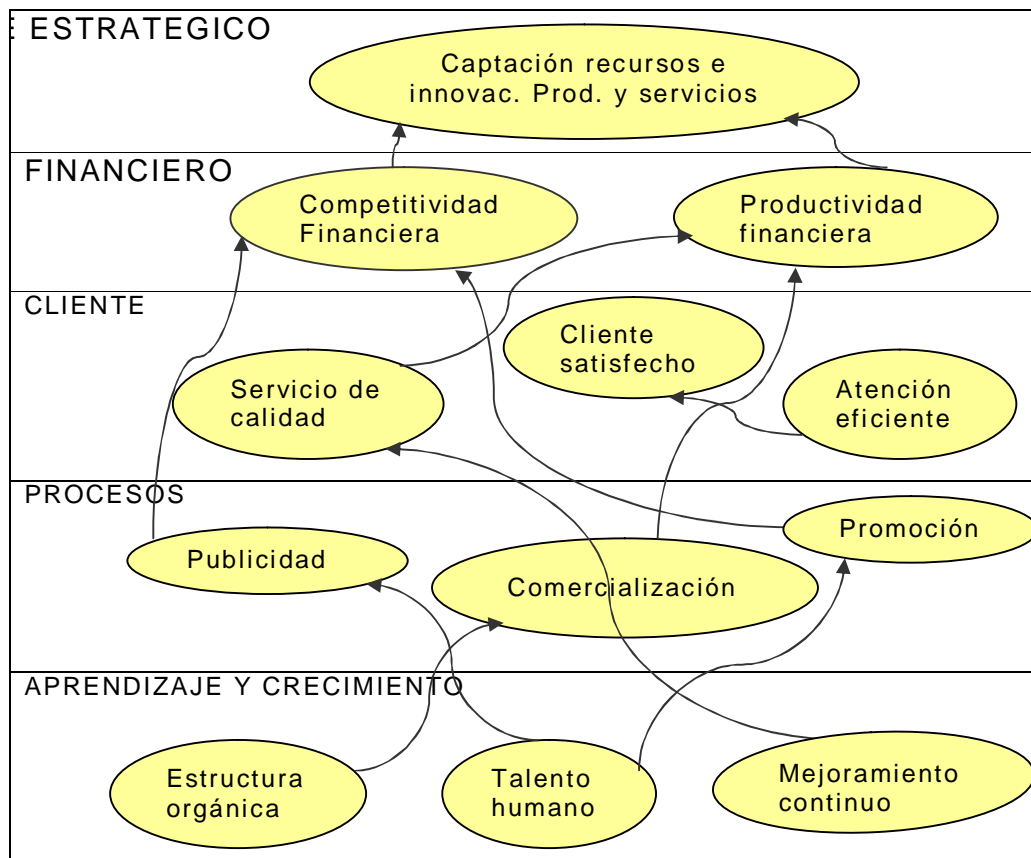
Gráfico Nº 10

ESTRATEGIAS EN PERSPECTIVAS BSC

ESTRATÉGIAS	UBICACIÓN			
	PF	PCL	PI	DHT
Gestión del Talento Humano				X
Programas de reestructuración de la cartera de crédito vencida y castigada	X			
Plan de capacitación anual en el BNF zona Loja				X
Servicio al cliente externo con calidez y eficiencia		X		
Aplicar una estructura organizacional que permita mejorar los niveles de competitividad y productividad financiera	X			
Establecer programas de publicidad y promoción en medios de comunicación colectiva			X	
Reingeniería de procesos para un mejoramiento continuo			X	
Actualizar el marco legal en su estructura de la organización				X
Modernizar la plataforma tecnológica			X	

Gráfico N° 11

MAPA ESTRATÉGICO (Relación causa-efecto)



El Análisis y descripción del mapa estratégico del Banco Nacional de Fomento - Zonal Sur, relaciona las causas - efecto y los resultados generados durante los procesos del planeamiento estratégico implementado en la entidad financiera, lo que ha permitido visualizar las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades del entorno del ambiente interno y externo; igualmente la misión que es la razón de ser

de la institución “brindar productos y servicios financieros competitivos en el mercado financiero cumpliendo la política del gobierno para apoyar y coadyuvar al desarrollo del sector productivo, económico y social de la provincia de Loja.

Los objetivos y metas planteadas dan una visión organizacional cuya herramienta mide el desempeño corporativo y constituye el medio más efectivo para enlazar la planificación y la estrategia a cuatro medidas de desempeño: RESULTADOS FINANCIEROS, SATISFACCION DE CLIENTE, OPERACIÓN INTERNA DE PROCESOS, APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO CON CREATIVIDAD INNOVACION DESARROLLO Y SATISFACCION DE LOS EMPLEADOS.

La **estructura orgánica** del Banco Nacional de Fomento Zonal Sur, presupone recursos y **talento humano** calificado, capacitado con perfiles profesionales eficientes, generando una gestión crediticia y comercialización de productos y servicios con publicidad y promoción obteniendo satisfacción del cliente externo, con: servicio de calidad, atención oportuna con resultados competitivos, productivos y rentables, captando recursos financieros, innovando para reinversión crediticia y reestructurar el portafolio de la cartera de crédito.

Cuadro N° 12

PLAN A LARGO PLAZO CON OBJETIVOS, INDICADORES, METAS E INICIATIVAS

PERSPECTIVA	OBJETIVO	INDICADORES	METAS	INICIATIVAS
FINANCIERO	Competitividad y Productividad financiera	Participación en el mercado financiero	90% al sector productivo y agropecuario en créditos	Promoción del micro crédito y líneas de crédito
		Reestructuración de la cartera de crédito	30%	Descuentos en pagos oportunos
CLIENTE	Plan de capacitación	Funcionarios	50 funcionarios del área de crédito	Cursos de relaciones humanas
		Clientes satisfechos	80%	Talleres de atención y servicio al cliente
PROCESOS	Modernización de la plataforma tecnológica	Incremento de clientes en los créditos	80%	Eficiencia en la aprobación del crédito
		Débitos automáticos	100%	Mejoramiento del Software
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Actualizar el marco legal del BNF	Tiempo	30 días	Gestión ante el directorio del BNF.
		Funcionarios	100%	Planes de capacitación

g.1.5. APLICACIÓN DE METODOLOGIA BSC

1. El BSC o cuadro de mando integral que en el caso propuesto y la participación de los compañeros en el evento podemos mencionar con mucha propiedad que es una herramienta de gestión que nos permite visualizar un conjunto de indicadores financieros y no financieros, con perspectivas que permitirán traducir las estrategias para consolidar una gestión administrativa y financiera proactiva, eficiente, para satisfacción de los pequeños y medianos productores de la región sur del país.

2. El involucramiento del talento humano en el BNF zonal sur aplicando el planeamiento estratégico y el BSC permitirá que funcionarios, empleados y directivos sepan cual es la visión organizacional de la institución y en el entorno de los diferentes escenarios del sistema financiero,

- 3.- La concesión crediticia a través de los productos y servicios financieros dará lugar a que el BNF ZONAL SUR sea más competitivo, productivo y rentable en los objetivos y metas que persigue la institución.

- 4.- La modernización de la plataforma tecnológica permitirá simplificar procesos, ahorrar recursos y consecuentemente ofrecer una atención más personalizada, más eficiente y de calidad.

g.1.6. PLAN OPERATIVO ANUAL

El Banco Nacional de Fomento consciente de su finalidad social y pública, definida en su ley de creación, ha decidido brindar el apoyo financiero que requieren las unidades de producción agropecuarias, comercio y servicios, que son la primera opción que adoptan las personas como medio de supervivencia, para paliar la situación económica que atraviesan. Mediante la implementación del Microcrédito, se ofrecerá una alternativa contra el endeudamiento usurero que soportan.

A través de esta línea de crédito especializada en microfinanzas, el BNF pone en operación un instrumento para el desarrollo y crecimiento sostenido de estas micro unidades, pues con la provisión de recursos en forma oportuna y ágil, los empresarios podrán continuar en operación, se mantendrán y generarán fuentes de trabajo y estas micro unidades alcanzarán un nivel de estabilidad que les permita crecer y desarrollarse.

Se busca llegar a la mayor cantidad de micro unidades de la economía, para atender lo dispuesto por el Gobierno Central respecto a la

redistribución de recursos hacia los sectores menos protegidos de la sociedad.

El BNF, con su amplia red de oficinas, en el corto plazo, habrá implementado un programa de microcrédito a nivel nacional, que atienda las necesidades de las micro unidades, con un servicio de calidad, utilizando una metodología y tecnología que mantenga un control adecuado desde la concesión hasta la recuperación del microcrédito, monitoreando las inversiones realizadas y los atrasos en los pagos, que serán elementos determinantes en la calificación del empresario, para sus futuros endeudamientos dentro de esta línea de microcrédito.

Para satisfacer esta necesidad de cobertura con recursos frescos, en forma complementaria a su línea directa de microcrédito, el BNF, formalizará un esquema de “banca de segundo piso” utilizando el sistema cooperativo nacional mediante la firma de alianzas estratégicas, para la intermediación en la colocación y administración de los recursos.

A fin de mantener un adecuado direccionamiento del crédito en esta modalidad, el BNF desarrollará un proceso que permita viabilizar los financiamientos a las unidades de producción agropecuarias, comercio y servicios, según la región geográfica o el sector de la economía que se desee fortalecer.

g.1.6.1. CONSOLIDACIÓN LEGAL

El objetivo del Banco Nacional de Fomento, es establecer las condiciones y normas, que orienten la forma adecuada de manejar la línea de microcrédito, desde su promoción, concesión, recuperación, seguimiento de la operación, así como los flujos esquemáticos, definiciones básicas sobre microfinanzas y documentos que constituyan el respaldo de las operaciones y del manejo de los recursos que estén orientados hacia el sector agropecuario.

Con la finalidad de atender a este importante sector de la economía ecuatoriana, el BNF ha desarrollado un programa de Microcrédito que tiene las siguientes características generales:

- Se trata de un producto de atención masiva en lo referente al volumen.
- Sus trámites serán ágiles y oportunos.
- Contará en el futuro mediato con una administración descentralizada.
- Utilizará un software apropiado.
- Se basa en el principio de crédito secuencial.
- Predomina el concepto de cuota
- Requiere de una atención personalizada.

La unidad de producción agropecuaria (UPA) tiene características que son importantes citarlas como antecedente, para que se pueda evaluar a los potenciales beneficiarios del microcrédito en el BNF, aplicando la metodología de microfinanzas. El Banco atenderá a las personas productivas (PP) cuyo nivel de desarrollo este definido como de subsistencia, acumulación simple y ampliada, buscando optimizar los recursos concedidos en su mejora o permanencia operativa, desde el punto de vista socioeconómico.

- Ubicación inestable (en la vivienda o en la calle) y mercado limitado
- Pocos activos (inventarios y activos fijos), generalmente alcanzan para un solo período de rotación
- Sin capacidad de ahorro ni reinversión
- Poca diversidad de productos
- No hay división del trabajo, empresario y empleado
- Mínima capacitación técnica y administrativa
- Capacidad de endeudamiento limitada
- Los ingresos provienen solo de la microempresa y sirven para el repago de la deuda
- Bajo volumen de ventas
- Este tipo de microempresa es conveniente financiarlo con el sistema de crédito solidario

El Banco Nacional de Fomento incursionará en créditos solidarios, a continuación las características que se deberá considerar:

- Línea de crédito dirigida a propietarios de unidades de producción agropecuaria de subsistencia y acumulación simple, quienes no disponen de garantías individuales
- Ellos conforman grupos de 3 a 6 personas constituyéndose como garantes solidarios
- La financiación está dirigida a fortalecer el capital de trabajo de las empresas, adquisición de pequeños activos y mejoras de la UPA.
- Entre las ventajas de la metodología de los grupos solidarios, podemos señalar las siguientes: permite masificar el crédito y tener una amplia cobertura, democratiza los servicios del crédito, existe un autocontrol de los pagos gracias a la fianza solidaria, simplifica los trámites administrativos, aumenta la productividad del asesor de crédito respecto a la atención al cliente y simplifica el crédito.

g.1.6.2. LOS PRÉSTAMOS

Productos financieros

- **Crédito para capital de trabajo:** se utilizará en la compra de insumos agropecuarios, animales de engorde, especies menores;

compra de materias primas, materiales, mercaderías y pago de mano de obra, cuando un cliente alcance un año de relación con el BNF, podrá tener un plazo máximo de hasta 24 meses para financiamiento de capital de trabajo.

- **Crédito para activos fijos:** Se utilizará en la compra de animales de trabajo, de cría; adquisición de equipos, herramientas, muebles y enseres necesarios para el desarrollo de la actividad y adecuación de talleres en locales propios o arrendados.

Sujetos de crédito.- Serán sujetos de crédito todas las personas naturales, que realicen actividades de producción agropecuaria, cuyos activos totales no superen los US\$ 20.000, que tengan hasta 10 empleados y que adicionalmente cumplan las siguientes condiciones:

- Que estén legalmente habilitados para contratar los microcréditos
- Que demuestren capacidad para ejecutar la inversión planificada y que estén en condiciones de administrar directamente la actividad
- Que tengan un lugar fijo o verificable de la unidad productiva en un local propio o arrendado o tener estabilidad domiciliaria

- Se atenderá preferentemente a quienes mantengan una cuenta en el banco y que hayan recibido capacitación sobre actividad microempresarial

Los prestatarios se obligan a cumplir con las siguientes disposiciones:

- Utilizar los recursos provenientes de este crédito exclusivamente en el plan de inversión aprobado
- Autorizar al BNF para que en cualquier tiempo pueda realizar visitas de control y seguimiento a la actividad
- Proporcionar todo tipo de información que el banco solicite respecto al proyecto y a la situación económica - financiera de la actividad

Recursos.- Recursos propios del BNF, recursos específicos para el microcrédito asignados por el Gobierno Central y otros de procedencia nacional o internacional.

Montos.- El monto máximo de los créditos no podrá exceder a US\$ 5,000 y financiará hasta el 100% de la inversión. El crédito inicial podrá ser de hasta US\$ 500, en una primera fase; y podrá incrementarse secuencialmente hasta US\$ 5,000. Excepcionalmente y previo el informe favorable del asesor de microcrédito, se podrá conceder mayores plazos o montos. El incremento del monto a ser aprobado, estará en función de

la capacidad de pago, voluntad de pago, destino de la inversión y el cumplimiento demostrado.

Plazo y período de gracia.- El primer año es el período más importante y necesario para conocer el carácter, la voluntad y capacidad de pago del cliente. Los plazos en forma general deben considerar la capacidad de pago actual del deudor, la voluntad de pago y el destino de la inversión.

Monto		Plazo	Período de gracia
Desde	Hasta		
US\$ 100	US\$ 500	Hasta 4 meses	0 días
US\$ 501	US\$ 1,000	Hasta 6 meses	30 días
US\$ 1,001	US\$ 2,000	Hasta 2 años	60 días
US\$ 2,001	US\$ 3,000	Hasta 3 años	90 días
US\$ 3,001	US\$ 5,000	Hasta 5 años	180 días

En las operaciones de microcrédito para actividades que inician su funcionamiento, podrá o no considerarse períodos de gracia conforme a lo establecido en el cuadro anterior.

Forma de Pago.- La amortización del crédito será en forma diaria, semanal, quincenal o mensual, dependiendo de la actividad; en el caso de

actividades agropecuarias la amortización se determinará en función de los ingresos que genere.

Inicialmente se utilizarán dividendos mensuales debido a las limitaciones del sistema. No se aplicará cuotas iguales o sucesivas en aquellos créditos cuyas actividades financiadas sean afectadas fuertemente por la estacionalidad.

Los microcréditos no podrán ser reestructurados, sin embargo y por excepción debido a causas plenamente justificables se lo efectuará, para lo cual será obligatorio la visita del asesor de microcrédito y contar con un informe favorable del mismo. Cuando un microcrédito ha sido reestructurado por una sola vez, se lo considerará para efectos de la calificación como crédito deficiente "C"; cuando registre una segunda reestructuración como crédito de dudoso recaudo "D"; y, cuando registre tres o más reestructuraciones se lo calificará como pérdida "E".

Intereses.- La tasa de interés que se aplicará a las operaciones de microcrédito, será la que determine el Directorio del BNF, por recomendación del Comité de Administración Integral de Riesgos y será comunicada por la Gerencia de Finanzas semanalmente a través de la circular "Tasas de Interés".

Se debe cobrar por una sola vez y al inicio de la operación de impuesto a SOLCA (0,5%) y el O.C.M.E. (0,5%) en las operaciones de microcrédito. Estos valores se deben debitar simultáneamente de la cuenta de ahorros o corriente del cliente en el momento de la concesión de crédito.

El BNF podrá fijar "comisiones o cargos administrativos", de acuerdo a las disposiciones de la Superintendencia de Bancos y Seguros. Estos valores deberán ser cobrados en las operaciones de microcrédito y permitirán cubrir los costos operativos y de administración de la línea, basados en la asignación de costos y gastos preparados por la Gerencia Financiera. De igual forma, estas comisiones o cargos administrativos en el caso de que el Directorio autorice cobrarlos, serán igualmente informados en la circular de Tasas de Interés.

Garantías.- Una de las principales características del microempresario por lo cual no ha tenido acceso al sistema financiero formal, es la carencia de bienes para entregarlos en garantía. En consecuencia las garantías serán principalmente personales de quienes reúnan condiciones generales similares a las del deudor original y que pertenezcan a la misma zona. Para las operaciones de crédito de hasta de US\$ 500, se aceptará garantía personal en los créditos individuales o garantía solidaria de los integrantes del grupo para los créditos solidarios. No se aceptarán garantías cruzadas.

Para montos mayores y de acuerdo con la situación económica del solicitante se podrá aceptar garantías hipotecarias, prendarias, o una combinación adecuada de éstas.

El garante personal, deberá cumplir los siguientes requisitos:

- Presentar copia a color de cédula de ciudadanía y de su cónyuge
- Certificado de votación actualizado
- Proporcionar la información confidencial requerida
- Preferentemente ser propietario de bienes inmuebles e ingresos fijos comprobables
- Deberá registrar calificación A, B o C en la Central de Riesgos

Los asesores de microcrédito verificarán los siguientes aspectos:

- Que exista mercado para los bienes o servicios agropecuarios
- Que sean competitivos en cuanto a calidad y precio
- Que no existan problemas en el suministro de los insumos que la UPA requiere para su normal funcionamiento
- Que cuente con la organización necesaria para administrar y comercializar sus productos y servicios
- Que demuestre capacidad de pago

- Que demuestre voluntad de pago
- El cliente no podrá superar un endeudamiento mayor a US\$ 5.000 entre obligaciones directas e indirectas; adicionalmente, se deberá considerar que el endeudamiento directo más el indirecto no podrá superar el 60% de su patrimonio neto, entendiéndose como tal la diferencia entre activos totales y pasivos totales

En la evaluación de carácter se considerará el tamaño y estabilidad de la familia, nivel de educación, salud, comportamiento social, hábitos, etc., información que se obtiene de comentarios y apreciaciones de líderes de la comunidad y de referencias personales y agropecuarias (vecinos, proveedores, clientes, etc.) y otros.

La información para la evaluación del carácter está contenida en la calificación que emite el sistema de scoring, y servirá para la aprobación del microcrédito de hasta 2.000 dólares por parte del Gerente de la Sucursal.

El microcrédito se canalizará por dos vías:

- En sucursales y agencias: A través de reuniones grupales en las que se explicará a los posibles clientes, las condiciones o requisitos y demás pormenores del microcrédito.

- En el campo: mediante visitas personales directas a las microempresas por parte del asesor de microcrédito, en base a una zona planificada.

La comercialización del producto se apoyará con material promocional como folletos, anuncios en prensa, artículos en revistas especializadas, auspicios de eventos vinculados con el sector y por el Internet.

g.1.6.3. TRÁMITE

La solicitud de microcrédito podrá ser llenada en forma personal utilizando el formulario que estará a disposición en el Internet, a través de Cámaras o Asociaciones Gremiales o con el asesor de microcrédito en la respectiva sucursal del Banco. El formato de solicitud estará disponible en el sistema Intranet del BNF, para que pueda ser impresa y entregada cuando sea requerida por un cliente.

Se establecerá un orden de registro de las solicitudes en cada Sucursal, a fin de que puedan ser atendidas ordenadamente respetando su fecha de presentación. La solicitud de microcrédito, contendrá la siguiente información mínima necesaria, que se ingresará directamente a la base

de datos del sistema por parte del propio beneficiario, por el asesor del microcrédito o por el personal designado para el efecto:

- Datos personales del solicitante y su cónyuge
- Datos personales del garante y su cónyuge
- Referencias bancarias, comerciales y/o personales
- Datos de domicilio
- Datos de la microempresa
- Plan de inversión: destino del crédito y monto solicitado
- Resumen de ingresos y egresos
- Garantías

A la solicitud se adjuntarán los siguientes documentos:

- Copias a color de cédulas de ciudadanía del solicitante y de su cónyuge
- Copias a color de cédulas de ciudadanía del garante y de su cónyuge
- Copia de los certificados de votación actualizados
- Contrato de arriendo, título de propiedad del lugar de la inversión o copia del pago del impuesto predial actualizado,
- Copia del comprobante de pago de: luz, agua o teléfono.

Cuando las solicitudes se recepan a través de Cámaras, Asociaciones o cualquier otro tipo de organizaciones que faciliten la integración de los grupos de beneficiarios de microcrédito, cada entidad designará una persona que recepte dicha información y será responsable de remitirla ordenadamente al Gerente de la sucursal del BNF, en la forma periódica que se defina en los respectivos documentos de co-participación que se suscriban.

Visita previa.- Las visitas previas a la concesión de microcrédito, no serán necesarias para los microcréditos de hasta US\$ 500.00; solo se realizarán por disposición del Gerente de la sucursal cuando las operaciones de crédito estén comprendidas en el rango de US\$ 501.00 a US\$ 1,000.00; y, la visita será obligatoria para los créditos superiores a US\$ 1,000.00.

En todos los microcréditos se debe realizar la confirmación por vía telefónica o por cualquier otro medio sobre la información consignada en la solicitud, ya que el sistema no calificará a los sujetos de crédito sin que se haya verificado esta información.

Para los créditos comprendidos entre US\$ 1,001.00 y US\$ 2,000.00 en la visita se verificará la información consignada y se procederá a ingresarla

al Scoring de Microcrédito para su calificación definitiva sin la necesidad del informe del asesor de microcrédito.

Para el caso de los créditos de US\$ 2,001.00 hasta US\$ 5,000.00, una vez receptada la solicitud, se procede a visitar la microempresa y el domicilio, en donde se verificará la información consignada y se obtendrán datos adicionales que permitirán la preparación del informe, según el formato definido, que contiene los siguientes puntos:

- Información sobre la microempresa,
- Determinación de la etapa de desarrollo de la microempresa,
- Estacionalidad de las ventas, plan de inversión y su financiamiento,
- Flujo de caja de la microempresa y de la familia,
- Destino y forma de pago del crédito,
- Evaluación de las variables de carácter,
- Resumen de las garantías,
- Principales indicadores financieros y las conclusiones y recomendaciones.

Aprobación.- La información receptada y verificada por el asesor de microcrédito, producto de la visita a la empresa familiar de ser el caso, será ingresada al sistema por el asesor y procesada automáticamente.

El sistema, en base a los parámetros pre-establecidos emitirá la calificación para la aprobación o rechazo temporal o definitivo del microcrédito conjuntamente con los montos y plazos. Cuando la solicitud no sea aceptada en los términos presentados por el solicitante se devolverá al asesor de microcrédito, a efecto de que replantee y negocie las condiciones del microcrédito.

La aprobación será automática y descentralizada en función del monto.

El Comité de Crédito de la sucursal para aprobar los microcréditos superiores a US\$ 2,000.00 estará conformado por Gerente de la sucursal quien lo presidirá, el responsable de Crédito y Cartera y el profesional del trámite de estos créditos, tomando en consideración la calificación definitiva del Scoring de microcrédito y el informe realizado por el asesor de microcrédito previo el criterio favorable del responsable de Crédito y Cartera.

Instrumentación.- Aprobado el crédito, el sistema emitirá: el pagaré y comprobante de contabilización con tabla de amortización.

Desembolso.- Los desembolsos se los efectuará acreditando directamente a una cuenta de ahorros o corriente que deberá mantener el cliente en el BNF o cheque a la orden del proveedor. A partir del cuarto

préstamo bajo esta modalidad, a los clientes que demuestren un adecuado comportamiento de pago en efectivo, se les concederá una línea de crédito y se les entregará una tarjeta de débito, cuando el BNF la haya implementado. En caso de incumplimiento, la tarjeta de débito será bloqueada automáticamente.

Recuperación.- La gestión de recuperación normal y extrajudicial es responsabilidad directa del asesor de microcrédito. Los abonos y cancelaciones serán recibidos en las ventanillas del Banco, o mediante débitos automáticos de las cuentas de ahorro o corrientes, siempre y cuando el Banco cuente con la debida autorización del cliente o a través de empresas de recaudación, con las que se realice convenios para este efecto. Se podrán recibir abonos anticipados para asegurar la recuperación. Dentro de los 30 días anteriores al vencimiento de una obligación, el asesor de microcrédito de la sucursal, bajo la supervisión del Gerente requerirá tanto al deudor principal como al garante el pago puntual del préstamo o dividendo, mediante aviso por escrito, vía telefónica o por correo electrónico.

Recuperación de los microcréditos en mora.- Dentro de los 30 días posteriores al vencimiento de una obligación, la sucursal cumplirá las acciones extrajudiciales de cobro que el comité de recuperación

recomiende. Si transcurridos 30 días contados desde la fecha de vencimiento por capital e intereses, éstos no fuesen solucionados mediante su pago en efectivo, la unidad responsable del proceso de Microcrédito de la sucursal, remitirá a la unidad legal la copia del pagaré de la obligación en mora y los correspondientes documentos constitutivos de las garantías para el inicio de la acción coactiva.

Todo lo anterior no elimina la responsabilidad que tiene el asesor de crédito hasta la recuperación definitiva de la obligación.

Provisiones.- Según disposiciones de la Superintendencia de Bancos y Seguros, la calificación para cobertura de los microcréditos, deberá aplicarse a la totalidad de las operaciones de microcrédito concedidas por la entidad, considerando los siguientes parámetros:

Cuadro N° 28

CATEGORIAS PARA LOS CLIENTES EN RIESGO

Categoría de riesgo	Período de morosidad en días	
	Mayor a:	Hasta:
Riesgo normal "A"	0	5
Riesgo potencial "B"	5	30
Deficientes "C"	30	60
Dudoso recaudo "D"	60	90
Pérdida "E"	90	--

FUENTE: Banco Nacional de Fomento
ELABORACIÓN: Los autores

Microcréditos secuenciales.- Con la finalidad de conocer al cliente y evaluar el cumplimiento de sus compromisos con el Banco se aplicará la modalidad de crédito secuencial mediante el cual el primer crédito será por un monto de hasta US\$ 500.00 y a un plazo máximo de 4 meses plazo. De existir pago en efectivo oportuno, el segundo crédito podrá ser por un monto superior y a un plazo más amplio.

Excepcionalmente y previo informe favorable del asesor de microcrédito se podrá conceder mayores plazos y montos.

El segundo y subsiguientes créditos podrán tramitarse el mismo día que se cancele en efectivo la totalidad de la obligación y serán desembolsados en forma inmediata y sin necesidad de nuevos informes o requisitos, salvo que existan cambios sustanciales en la actividad, con la presentación de la nueva solicitud.

Los aplicativos informáticos de administración de esta línea de microcrédito, serán automatizados y se utilizará un software que permitirá la integración del proceso de ingreso, calificación, aprobación, emisión de documentos legales, formalización de la concesión, control de la recuperación, registros contables, controles y seguimiento, etc. Para optimizar el aplicativo informático y minimizar tiempos y costos operativos se receptaran periódicamente comentarios y sugerencias.

Prohibiciones.- De conformidad a lo dispuesto en la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero y en la Resolución de Junta Bancaria No. JB-99150, se prohíbe conceder crédito a los miembros del Directorio, principales o suplentes, Gerente General, Gerentes Zonales, Gerentes de Sucursales y funcionarios que intervengan en los comités de crédito, así como a los cónyuges y parientes comprendidos dentro del segundo grado de consanguinidad o primero de afinidad.

Supervisión y control de la microempresa.- Será obligación del asesor de microcrédito mantener un continuo contacto con el cliente durante la vigencia del crédito. Las visitas de control se efectuarán en base a un proceso de zonificación pre - establecido.

El objetivo de la supervisión es verificar el cumplimiento del plan de inversiones, conocer la situación de la actividad, el estado de las garantías y asegurar la recuperación en efectivo del crédito. Para esta actividad se ha diseñado un formulario de control de inversiones y garantías.

Declaratoria anticipada de plazo vencido.- El Comité de Crédito o el Gerente de acuerdo al monto de aprobación, previo el análisis de los informes correspondientes y la notificación escrita a los clientes, para que

en el plazo de ocho días presente los justificativos pertinentes, resolverán sobre la declaratoria anticipada de plazo vencido y exigirán el pago inmediato cuando se encuentre dentro de las siguientes causales:

- a) Si se comprueba que los fondos prestados se han utilizado en fines distintos a los determinados en el plan de inversiones
- b) Si el deudor, indebidamente y sin previa autorización del BNF, incurre en disposición arbitraria de prenda, salvo caso fortuito o fuerza mayor debidamente comprobados, lo cual deberá ser oportunamente notificado al Banco y aceptado por éste
- c) Si por culpa del deudor, las garantías se hubieren extinguido o disminuido considerablemente de valor, salvo que proceda a su reposición, para lo cual se le concederá un plazo no mayor a 30 días.

Supervisión y control al asesor de microcrédito.- En cualquier tiempo y sin notificación previa, el Gerente de la sucursal realizará el control al desempeño de la gestión del asesor de microcrédito, considerando su eficacia en concesión y recuperación.

Control desde Casa Matriz.- El responsable de la Unidad de Microcréditos de Casa Matriz, deberá mantener un permanente control respecto de la productividad de los asesores, analizará los reportes

respecto a la cartera, con información clasificada por zonales y sucursales a nivel nacional, para elaborar un informe mensual o cuando sea requerido por las autoridades del BNF, lo que ayudará a orientar las decisiones que mejoren el manejo operativo del microcrédito.

g.1.6.4. METODOLOGÍA PARA LOS MICROREDITOS

Es importante mencionar los objetivos de la metodología para el microfinanciamiento que son:

- Contribuir al crecimiento del sector microempresarial, a la generación de empleo e ingresos, mediante la oferta de productos financieros oportunos, adecuados y de fácil acceso.
- Mejorar la calidad de vida de los microempresarios, de sus empleados y familias.
- Maximizar los recursos prestados, asegurar la recuperación eficiente de los microcréditos y contribuir al fortalecimiento de la Institución.
- Estandarización y automatización de procesos para optimizar los recursos que se destinarán para el manejo de los microcréditos en el BNF, para lo cual se utilizará el diseño informático que facilite:
 - La calificación del microcrédito,
 - Agilite el registro,

- Califique la concesión en base a la voluntad, capacidad de pago y en la actividad de la unidad productiva, con información cargada al sistema.
- Permita el control adecuado del cumplimiento de los pagos de los microcréditos;
- La selección adecuada de información, a través de reportes gerenciales de la línea, que oriente a futuro la atención a segmentos específicos de microempresarios, que se identifiquen como prioritarios, ya sea por el BNF o por el Gobierno Nacional.

La metodológica de las microfinanzas, se basará en:

- Promoción de productos adecuados, priorizando el crédito para capital de trabajo.
- Atención personalizada en el campo por parte del BNF.
- Recopilación de información del microempresario (de ser posible en su lugar de trabajo), para evaluar la situación socio – económica de la unidad productiva y de su hogar.
- Aplicar las condiciones de la línea de microcrédito considerando la situación del negocio, su capacidad de pago y voluntad de pago.
- Recuperación con un proceso programado de acciones administrativas.

Un elemento importante para la aplicación adecuada de la metodología, está basado en el recurso humano que formará parte del equipo de microcrédito del BNF. Por lo que, los asesores de microcréditos deberán reunir un perfil adecuado y someterse a un riguroso proceso de selección.

g.1.6.5. PROCESOS

Selección de la zona geográfica

- Decisión institucional
- Determinación de las zonas potenciales
- Visita de campo
- Identificación de concentración de clientes
- Determinar la o las oficinas potenciales a utilizarse en este tipo de crédito

Mercado objetivo.- Dadas las condiciones económicas y sociales del microcrédito y que están definidas en una política de Gobierno, siendo el BNF una banca de desarrollo, deberá mantener continuamente información de su población – meta, para lo cual deberá contar con estadísticas que le permitan tomar decisiones en cuanto al diseño de cuestionarios, guías de entrevistas, guías para la aplicación de grupos

focales, dependiendo los sectores a los que se vaya a priorizar la canalización del microcrédito.

Esta información facilitará la definición de las visitas a las microempresas, la programación de entrevistas a los potenciales beneficiarios, selección de grupos focales, tabulación y análisis.

Todos estos resultados estadísticos, constituyen el insumo inicial para orientar las acciones de financiamiento del BNF con esta línea especializada.

Promoción.- Mercadeo de los servicios financieros buscando masificación y cobertura.

Se debe acudir a la Unidad de Relaciones Públicas y Comunicación del Banco, para la preparación de material informativo que se distribuirán a los representantes de la comunidad, asociaciones de microempresarios y a los propios microempresarios tales como:

- Folletos promocionales
- Definir el plan de difusión
- Desarrollar diferentes estrategias promocionales, según áreas geográficas o sectores productivos

- Estrategia de publicidad en los diferentes medios de comunicación

Información a los clientes.- El asesor de microcrédito deberá:

- Difundir los productos financieros que ofrece el BNF
- Explicará las características de los microcréditos: montos, plazos, frecuencia de pago, tasa de interés, comisiones y otros, de existir
- Requisitos para la presentación de solicitud de los microcréditos

Esta misma información deberá ser manejada en la promoción del microcrédito en charlas informativas para los miembros de Cámaras, Asociaciones, Agrupaciones de productores, comerciantes, etc.

En las jornadas promocionales o cuando sea requerida información del microcrédito del BNF, se entregará al microempresario lo siguiente:

- Formato de solicitud de crédito para el interesado y el garante
- Un tríptico promocional de la línea de crédito, en donde consten los requisitos y documentos que deberá presentar para ser atendido
- Información promocional del BNF

Presentación de la solicitud de microcrédito.- El asesor de microcrédito, recibirá ya sea del sistema o personalmente la información constante en la solicitud de crédito, tanto del deudor como del garante.

Esta información será ingresada al sistema y permitirá tener en forma automática una calificación o aprobación, considerando variables de carácter, análisis económico, garantías, etc.

Este documento ha sido parametrizado, con la selección de información exigida, para considerar el nivel de análisis en función del monto solicitado por el microempresario.

Si no se ha iniciado el proceso se debe averiguar las causas, se analiza, se presenta el resultado y se retroalimenta el sistema.

Solicitud de Crédito Solidario.- Para el caso de microcréditos orientados a financiar a grupos solidarios, se debe considerar lo siguiente:

Para este tipo de microcréditos obligatoriamente se deberá efectuar la visita previa, independientemente de los montos.

La primera visita es de reconocimiento para:

- Verificar si el grupo es sujeto de crédito,
- Conocer las microempresas para evaluar el cumplimiento de los requisitos exigidos,
- Convocar a sesión para la conformación del grupo,
- Evaluar la calidad de las garantías ofrecidas.

- Elegir a un coordinador, quien será el deudor y directo responsable de cumplir con los pagos frente al Banco.
- Los integrantes del grupo solidario actuarán como garantes de la obligación respectiva.

La siguiente visita es posterior a la recepción de la solicitud y es de evaluación económica (análisis integral), registro y verificación de la información de los integrantes del grupo solidario y sus microempresas, para la elaboración del informe respectivo que conjuntamente con el Scoring será puesto en consideración del Gerente de la Sucursal o del Comité de crédito, dependiendo de los montos.

Aspectos a considerarse en la metodología solidaria:

- Cuando se inicie el programa se recomienda que el grupo solidario solicitante del microcrédito sea de 4 a 6 miembros y cuando el programa ya esté consolidado se integre grupos de 3 a 6 personas.
- No debe existir lazos de consanguinidad en primer grado entre los integrantes del grupo. En caso de otros familiares se recomienda que las actividades sean independientes y no tramitar este tipo de microcrédito cuando el programa se inicie.
- Es recomendable para quienes no tienen garantías y que por falta de las mismas no pueden acceder a créditos bancarios formales.

- El cliente está interesado en el costo de oportunidad y el costo - beneficio
- El grado de concentración de las microempresas de los integrantes del grupo solidario debe ser de hasta 500 metros preferentemente, a menor distancia se ha comprobado que existe mayor estabilidad.
- Cuando se inicia el programa de crédito solidario no es conveniente financiar a miembros del grupo que estén iniciando sus negocios. Una vez que se han consolidado, máximo se podría financiar a uno del grupo que esté en esta situación.
- En el caso de vendedores ambulantes se debe exigir por lo menos tres meses de funcionamiento desde la creación de su negocio y se los financiaría una vez que el programa esté consolidado. Para atender a este sector es necesario que los asesores de microcrédito cuenten con suficiente experiencia en esta actividad. Es importante identificar la estabilidad del puesto y de la vivienda.
- Se realizará una consulta individual de los integrantes del grupo a la Central de Riesgos, a la fecha de presentación de la solicitud.

Desembolso del microcrédito solidario.- La sucursal establecerá un calendario de desembolsos para los microcréditos solidarios. En las fechas establecidas para cada grupo solidario deberán asistir todos los integrantes del grupo para la suscripción de los respectivos pagarés y el

desembolso del microcrédito, el cual se efectuará acreditando a una cuenta de ahorros o corriente que deberá mantener el Coordinador del Grupo en el BNF.

Informe Calificación de crédito.- El asesor de microcrédito verificara los datos ingresados en la solicitud de microcrédito, ya sea por vía telefónica u otro medio de conformidad con lo establecido en el presente manual para registrarlos en el sistema.

En base a la experiencia de los asesores de microcrédito en el manejo de los sistemas y de la línea, el responsable de la Unidad de Microfinanzas de Casa Matriz sugerirá el establecimiento de nuevos criterios que en forma automática y mediante el cruce de información, permita evaluar el grado de confiabilidad de la información proporcionada por el cliente.

En los casos que el asesor de microcrédito deba presentar un informe, hará constar la calificación obtenida para el cliente y el garante reportado por la Central de Riesgos. Verificará la validez de la documentación presentada por el cliente microempresario y su garante o relacionada con sus garantías, utilizará las comprobaciones automáticas definidas en el sistema y se asegurará personalmente de comprobar las direcciones de trabajo y domicilio.

Si existen garantías prendarias o hipotecarias, el asesor de microcrédito realizará el avalúo correspondiente, según disposiciones de la Superintendencia de Bancos y Seguros e internas del BNF.

Visita al microempresario.- Las visitas previas a la concesión de microcrédito, no serán necesarias para los microcréditos de hasta US\$500; solo se realizarán por disposición del gerente de la sucursal cuando las operaciones de crédito estén comprendidas en el rango de US\$ 501.00 a US\$ 1,000.00.

Cuando el monto solicitado supere los US\$ 1,000.00 programará una visita obligatoria a la microunidad y al domicilio del microempresario, comprobando la información consignada en el formulario de solicitud y evaluará los datos de producción, situación financiera del negocio así como los activos existentes.

Se informará con los vecinos sobre las actividades del solicitante a fin de contar con referencias sobre:

- El negocio, tiempo de permanencia, horarios de atención, movimiento, honestidad y seriedad del microempresario.
- Comprobará la factibilidad de la inversión a realizar, solicitará proformas y otros documentos de respaldo.

- Estimaré el monto de la inversión según sus comprobaciones físicas y efectuaré la negociación correspondiente.

Preparación del Informe.- El asesor de Microcrédito analiza y verifica la información obtenida respecto al microempresario, la unidad productiva y su garante.

La información obtenida será ingresada por el asesor de Microcrédito al Scoring para el trámite del crédito, de conformidad con lo dispuesto en el presente manual. Prepara la carpeta con la solicitud, documentos y su informe de ser el caso.

Aprobación del microcrédito.- Los créditos hasta US\$ 2,000.00 serán aprobados por el Gerente de la sucursal en base a la calificación definitiva obtenida con el Scoring. Los créditos superiores a US\$ 2,000.00 y hasta \$ 5,000.00 serán aprobados por el respectivo Comité de Crédito.

Este Comité, estará integrado por: el Gerente de Sucursal, el Responsable de Crédito y Cartera o quien haga sus veces y el Asesor de microcrédito. Contará con la asesoría del abogado correspondiente cuando sea necesario, el Gerente de la sucursal designará un secretario. El secretario y el abogado solo tienen voz informativa.

Para la decisión sobre la aprobación del microcrédito se analizará la calificación arrojada por el Scoring, el informe del asesor de microcrédito, y la documentación de soporte.

La resolución del Comité de Crédito se adoptará por los menos con dos votos conformes, uno de los cuales será el del Presidente del Comité, el secretario levantará el acta y elaborará la resolución correspondiente en la que constarán las condiciones de aprobación del crédito (monto, tasa, plazo, garantía, etc.), así como las firmas de sus miembros. En caso de existir un voto contrario se hará constar las razones del mismo.

La aprobación de la solicitud será notificada al interesado por intermedio del asesor de microcrédito. El área respectiva preparará los documentos legales para la suscripción del cliente y garante.

Instrumentación legal del crédito y constitución de garantías.- Con la aprobación del crédito, automáticamente el sistema generará el pagaré, comprobante de contabilización con tabla de amortización, los mismos que deberán ser suscritos por el cliente y el garante, según corresponda. Para el caso de hipotecas o prendas, el asesor de microcrédito receptorá los documentos para la constitución de hipoteca o prenda, según el caso, y entregará a la unidad legal respectiva para trámite pertinente.

Desembolso.- Una vez aprobada la operación e informado el cliente sobre el monto y plazo del microcrédito, el Gerente de la Sucursal autorizará el desembolso directo mediante, acreditación en la cuenta del cliente, cheque a orden del proveedor o se utilizará la tarjeta magnética cuando se la implemente.

En el sistema se deberá consignar, la fecha de desembolso y fechas de pago.

Recuperación de los microcréditos.- Dentro de los 30 días anteriores al vencimiento de una obligación el asesor de microcrédito de la sucursal, bajo la supervisión del Gerente, requerirá tanto al deudor principal como al garante el pago puntual del préstamo o dividendo, mediante aviso por escrito, vía telefónica o por correo electrónico.

Dentro de los 30 días posteriores al vencimiento de una obligación la sucursal cumplirá las acciones extrajudiciales de cobro que el comité de recuperación recomiende.

Si transcurridos 30 días contados desde la fecha de vencimiento por capital e intereses, estos no fuesen solucionados mediante su pago en efectivo, la unidad responsable del proceso de Microcrédito de la

sucursal, remitirá a la unidad legal la copia del pagaré de la obligación en mora y los correspondientes documentos constitutivos de las garantías para el inicio de la acción coactiva.

Control y supervisión del microcrédito.- Se programarán visitas mensuales zonificadas que serán asignadas a los asesores de crédito, en base a los reportes de concesión y vencimientos.

Previa la visita, se imprimirá el formulario de control de inversiones y garantías, que contendrá la información básica inicial de la operación con datos de la inversión objeto del crédito. Se realizará la visita y se confrontará dicha información para verificar la inversión y el estado de las garantías así como establecer nuevas necesidades o conocer las expectativas del cliente.

g.1.6.6. DOCUMENTACIÓN DEL EXPEDIENTE

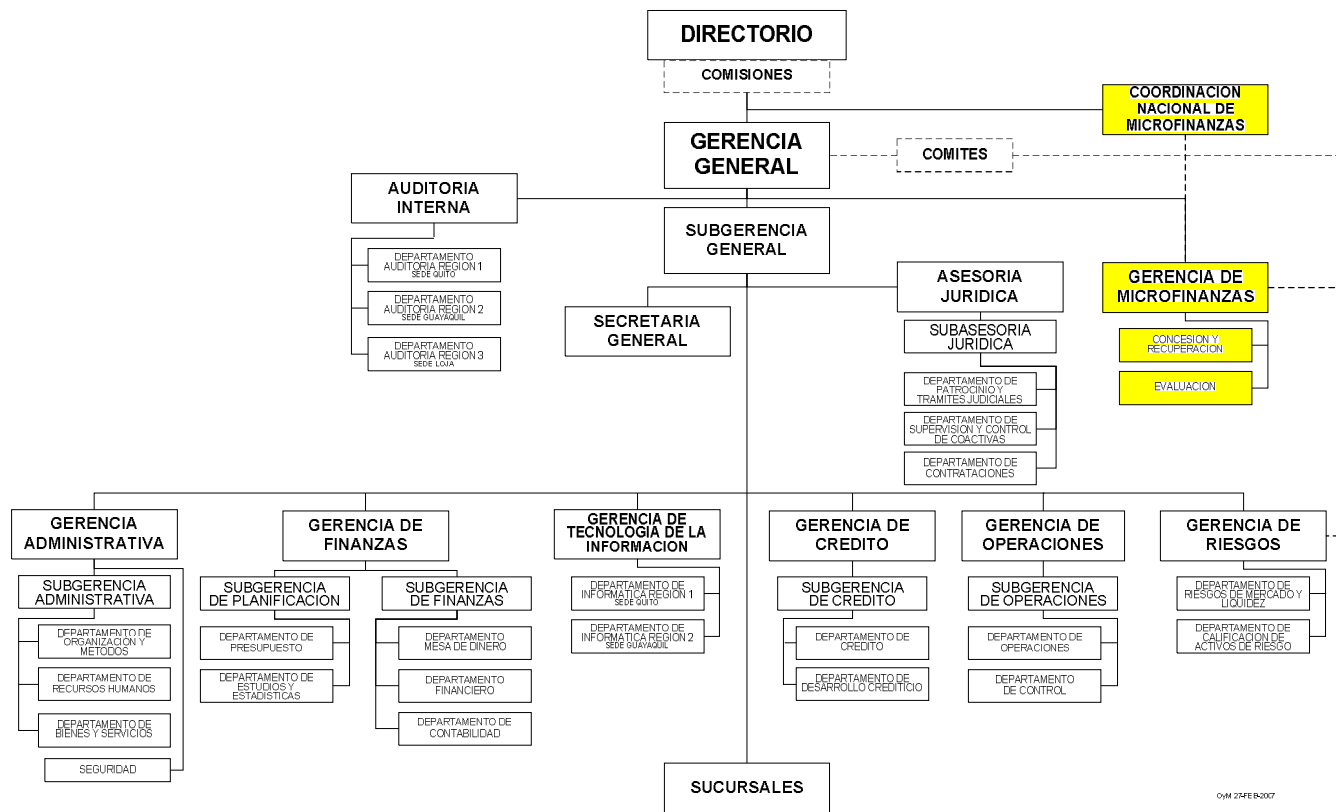
El expediente del prestatario estará conformado por los siguientes documentos, su actualización será responsabilidad del asesor de microcrédito según el siguiente detalle:

- Hoja de Ruta

- Solicitud de crédito del deudor
- Formulario con información del garante
- Fotocopias a color de las cédulas de ciudadanía del titular y su cónyuge; y, del garante y su cónyuge
- Documentos solicitados como respaldo de ubicación de la microempresa y domicilio (contrato de arriendo, título de propiedad o impuesto predial actualizado, comprobante del último pago de pago de luz, agua o teléfono, etc.)
- Copia del resultado del Scoring.
- Información de la Central de Riesgos.
- Copias de las facturas proformas de los bienes a ser adquiridos con el microcrédito.
- Resolución de aprobación del microcrédito por el Comité de crédito.
- Comprobante de aprobación del microcrédito generado por el Scoring.
- Liquidación del microcrédito y desembolso
- Copia del Pagaré
- Tabla de amortización del microcrédito
- Información sobre garantías entregadas.
- Facturas canceladas o documentos que prueben la propiedad de los inmuebles
- Documentos de legalización de hipotecas, escrituras originales, certificado de gravámenes, pago de impuestos prediales

- Informes de control de inversiones y garantías
- Avisos de vencimiento y notificaciones
- Informes de gestión de cobro
- Y cualquier otro documento que tenga relación con el beneficiario y a la operación de crédito

Cuadro N° 29
ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL BNF
 PROYECTO CREACION GERENCIA MICROFINANZAS 2007



O/M 27FE B3007

Gráfico N° 13

TRÍPTICO INFORMATIVO DE MICROCRÉDITO

La solicitud de microcrédito podrá ser llenada en forma personal utilizando el formato que estará a disposición en el Internet en la página del BNF, o a través de la Asociación, Cámara o con el asesor de crédito.

A esta solicitud se adjuntarán los siguientes documentos:

- Copias a color de cédulas de ciudadanía del solicitante y de su cónyuge
- Copias a color de cédulas de ciudadanía del garante y de su cónyuge
- Copia de las papeletas de votación actualizadas.
- Copia del contrato de arriendo o título de propiedad del lugar de la inversión o copia del pago del impuesto predial actualizado,
- Copia del recibo de último pago de pago de luz, agua o teléfono.

Deberá requerirse lo siguiente:

1. Tener un lugar fijo o verificable de la unidad productiva en un local propio o arrendado o tener estabilidad domiciliar.
2. Tener hasta 10 empleados permanentes
3. Tener activos por un monto menor a 20,000. USD
4. Para el caso de empresarios agricultores, no deberá poseer legalmente más de 10 hectáreas cultivables.
5. Contar con de experiencia en la actividad para la cual solicita el crédito.
6. Tener cuenta de ahorros o corriente en el BNF que se podrá aperturar con \$10 (USD) para los beneficiarios de microcréditos.



PROGRAMA DE CRÉDITO PARA LA MICROEMPRESA



Oficinas

Quito
Ante 107 y 10 de Agosto
Telf: 02 2544444

Santo Domingo
Av. Quito 319 y Río Toachi
Telf: 02 2750323

Tulcán
Pichincha y Sucre esquina
Telf: 062980440

Ibarra
Bolívar y García Moreno No 478
Telf: 06295102

Cayambe
Bolívar 302 y Terán esquina
Telf: 02 2361.784



PROGRAMA CRÉDITO PA MICROEMP



PROGRAMA DE MICROCRÉDITO

SUJETOS DE CREDITO

Serán sujetos de crédito todas las personas naturales, calificadas como A, B o C en el sistema financiero nacional.



CONDICIONES DEL CREDITO:

Monto del Crédito	Plazo	Periodo de gracia
US\$ 100	Hasta 4 meses	0 días
US\$ 501	Hasta 6 meses	30 días
US\$ 1001	Hasta 2 años	60 días
US\$ 2001	Hasta 3 años	90 días
US\$ 3001	Hasta 5 años	180 días

Ningún prestatario podrá acceder al crédito de US\$ 2,000 a un año, sin antes haber concluido, de manera satisfactoria, al menos dos ciclos de préstamo inferiores de los cuales uno deberá ser mayor a US\$ 500.

FINANCIAMIENTO

Se financiará hasta el 100% del proyecto de inversión a realizarse.

AMORTIZACIÓN DEL CRÉDITO

La amortización del crédito será en base a los ingresos que genere la actividad.



INTERESES



La tasa de interés será del 5% anual.

GARANTÍA DE LOS PRÉSTAMOS

Para las operaciones de crédito hasta de US\$ 500, se aceptará garantía personal.



En montos mayores, se podrá aceptar garantías personales, hipotecarias o prendarias, o una combinación adecuada de éstas.

DESTINO DEL CREDITO



Financiamiento de capital de trabajo: insumos agropecuarios, animales de engorde, especies menores; compra de materias primas, materiales, mercaderías y pago de mano de obra.

Activos Fijos: compra de animales de trabajo, de cría; adquisición de equipos, herramientas, muebles y enseres necesarios para el desarrollo de la actividad, adecuación de talleres en locales propios o arrendados.

NOTA:

No se financiarán pagos de deudas personales, pagos de arrendos o contratos inmuebles, adquisición de vehículos que no sean necesarios para muebles para uso personal, equipamiento de acciones, pago de impuestos o proyectos penados por la ley, o cualquier otro que no atente contra las regulaciones.

OBLIGACIONES DEL SOLICITANTE DEL CREDITO

Los prestatarios se obligan a cumplir con las siguientes condiciones:

Utilizar los recursos del crédito exclusivamente para la inversión aprobada.

AutORIZAR al Banco para que en cualquier momento realice visitas de control y seguimiento.

Proporcionar todo tipo de información respecto al proyecto y la situación financiera de la empresa.

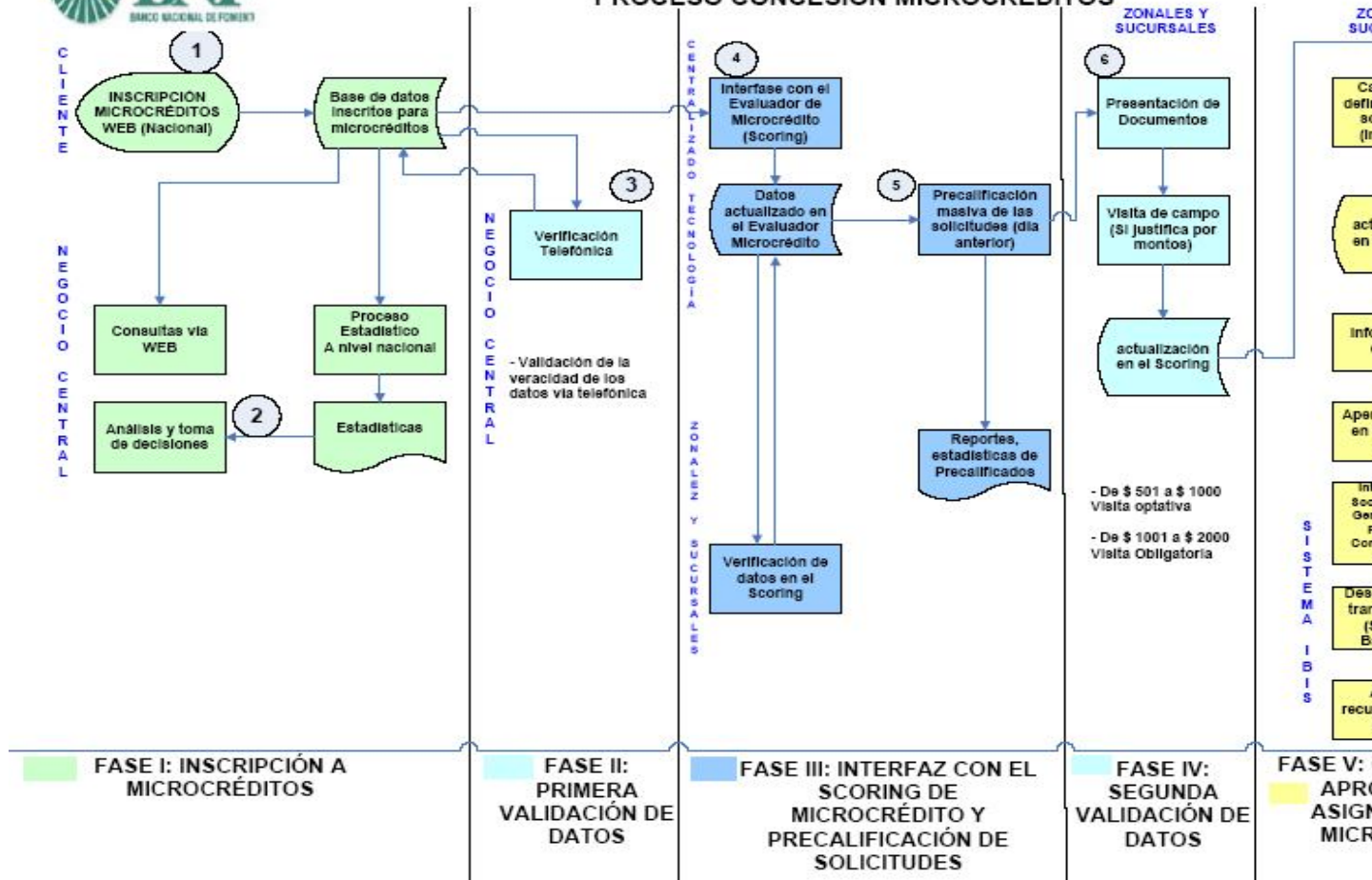
No preñar, arrendar, o enajenar las garantías reales.

REQUISITOS PARA EL SOLICITANTE DEL MICROCRÉDITO

- Llenar la solicitud de crédito.



Gráfico Nº 14
BANCO NACIONAL DE FOMENTO
PROCESO CONCESIÓN MICROCRÉDITOS



Cuadro N° 30**TABLA DE AMORTIZACION DEL MICROCREDITO - BNF**

MONTO DEL CREDITO EN US	1.000
INTERES ANUAL	9,0%
PLAZO DEL CREDITO EN AÑO	1
DIVIDENDOS ANUALES	24 pagos quincenales
No. DE DIVIDENDOS A PAGAR	24
CUOTA FIJA	44 dólares de los EE.UU.

AMORTIZACION CAPITAL	INTERES	CAPITAL	No. Vencim.
1.000			
960	4	40	1
920	4	40	2
880	3	40	3
840	3	40	4
799	3	40	5
758	3	41	6
718	3	41	7
677	3	41	8
635	3	41	9
594	2	41	10
553	2	41	11
511	2	42	12
469	2	42	13
428	2	42	14
386	2	42	15
343	1	42	16
301	1	42	17
258	1	43	18
216	1	43	19
173	1	43	20
130	1	43	21
87	0	43	22
43	0	43	23
-0	0	43	24

FORMATO DE PAGARÉ



BANCO NACIONAL DE FOMENTO

**PAGARÉ A LA ORDEN
SUCURSAL LOJA**

**POR USD \$
PRÉSTAMO SERIE**

Debo (emos) y pagaré (mos) incondicional y solidariamente a la orden del Banco Nacional de Fomento, en la ciudad de o en el lugar en que fuere (mos) reconvenido (s), la cantidad de..... (cantidad en letras) que he (mos) recibido en calidad de préstamo a mi (nuestra) entera satisfacción y conformidad, para invertirlo en y que me (nos) comprometo (emos) a pagarlo incondicionalmente en moneda de curso legal, en el plazo de Mediante..... dividendos, que se vencerán en las siguientes fechas:

Sobre la cantidad prestada, pagaré (mos) el interés reajutable del% anual, más el% en concepto de comisión anual, más de gastos operativos. Expresamente acepto (amos) **a)** el interés que será cancelado en forma; **b)** la comisión fijada que será cancelada conjuntamente con los dividendos de capital; **c)** los gastos operativos establecidos que se cancelarán por anticipado; y , **d)** el plazo del crédito, los dividendos y montos.

El presente crédito se reajustará cada a la tasa activa referencial, más el margen del establecido por Casa Matriz; en ningún caso la tasa resultante será mayor a la tasa máxima convencional.

Acepto asumir el pago de por prima de seguro agrícola, que será financiada por el Banco y que cancelaré (mos) conjuntamente con el préstamo en los términos y condiciones establecidos.

En caso de mora pagare (mos) veces la tasa de interés vigente a la fecha de vencimiento o la tasa máxima de penalización por mora que se fije de conformidad con la ley, más costos operativos del% sobre cuotas vencidas.

En el caso de que no cumpliere (mos) con la inversión dentro del plazo fijado por el Banco o de producirse el desvío total o parcial del destino del préstamo, disposición de los bienes constituidos en prenda, embargo, transferencia o limitación de dominio del lugar de inversión, falta de pago de uno o más dividendos, el Banco podrá declarar anticipadamente de plazo vencido la totalidad de la obligación debiendo reliquidarse los intereses a la tasa máxima convencional, desde la fecha de contabilización del crédito, a la tasa vigente a esa fecha.

Quedo (amos) expresamente facultado (s) a pagar anticipadamente la totalidad de lo adeudado o a realizar prepagos parciales en cantidades mayores a una cuota. En tales casos pagaré (mos) intereses sobre los saldos pendientes.

Para el cobro del préstamo, me (nos) someto (emos) a la jurisdicción coactiva a la que tiene derecho el Banco y a las acciones legales que éste disponga, renunciando fuero y domicilio, siendo de mi (nuestro) cargo el pago de costas y gastos judiciales y extrajudiciales que se ocasionaren, valores que se fijarán de acuerdo a la liquidación que practique el Banco, de conformidad con lo que disponen el artículo 150 de la Ley Orgánica del Banco Nacional de Fomento, el artículo 1017 del Código de Procedimiento Civil y el artículo 10 del Reglamento para la Contratación de Servicios Profesionales de Abogados para la Recuperación de Cartera Vencida.

Para efectos legales del caso fijo (amos) como domicilio la ciudad de Loja. Exímese al acreedor de presentación del título para el pago o de avisos por falta del mismo.

Sin protesto, acepto (amos) las condiciones establecidas en el presente título otorgando el Visto Bueno legal, para efectos de que el plazo fijado, decurra desde la fecha de suscripción de este Pagaré a la Orden.

Loja, a de de 201...

DEUDORES

f)	f).....
(Nombres completos deudor)	(Nombres completos deudor)
C.I.	C.I.

Garantía Hipotecaria, registro N°	Monto USD
..... Repertorio N°	Prohibición de Enajenar
N°	Repertorio N°
Propiedad Cantón	fecha
	Reg.

En los mismo términos y condiciones de los deudores principales, constantes en el Pagaré a la Orden que antecede, me (nos) constituyo (imos) garantes solidarios de las obligaciones contraídas en la presente fecha, por el (los) señor (es)

.....

a favor del Banco Nacional de Fomento, renunciando expresamente los beneficios de orden y excusión.

Loja, a de de 201...

GARANTES SOLIDARIOS

f).....	f).....
(Nombres completos deudor)	(Nombres completos deudor)
C.I.	C.I.

INICIALES Y RUBRICA DE CONTROL DEL GERENTE Y DE LA PERSONA QUE ELABORA EL PAGARE

REPORTE ESTADÍSTICO SOBRE LOS CRÉDITOS



RECURSOS COLOCADOS EN MICROCRÉDITOS

Período Fecha inicio de la línea hasta la fecha de corte que se pueda seleccionar
 Fecha del reporte que puede ser diferente a la seleccionada
 Usuario identificación del usuario que genera el reporte, esquina superior derecha

DISTRIBUCION GEOGRAFICA

Provincia	No. de microempresarios	Monto del crédito	Porcentaje	Monto de la Inversión	Porcentaje	No. empleos creados	Porcentaje
PICHINCHA							
MANABI							
GUAYAS							
IMBABURA							
AZUAY							
TUNGURAHUA							
COTOPAXI							
CHIMBORAZO							
CARCHI							
etc...							
etc...							
TOTALES	100	100,00	100	100,00	100	100,00	100

BNF - PNUD - microfinanzas - pmcr - dic/2006



RECURSOS COLOCADOS EN MICROCRÉDITOS

Período Fecha inicio de la línea hasta la fecha de corte que se pueda seleccionar
 Fecha del reporte que puede ser diferente a la seleccionada
 Usuario identificación del usuario que genera el reporte, esquina superior derecha

POR CANALIZADOR DE COLOCACION

Entidad canalizadora	No. de microempresarios	Monto del crédito	Porcentaje	Monto de la Inversión	Porcentaje	No. de empleos creados	Porcentaje
Cámara							
FINANCOOP							
Asociación							
BNF (directo) (1)							
etc.							
TOTALES	100	100,00	100	100,00	100	100,00	100

(1) deberá permitir el sistema la identificación del Asesor de Crédito que gestionó la colocación.

BNF - PNUD - microfinanzas - pmcr - dic/2006



RECURSOS COLOCADOS EN MICROCRÉDITOS

Período Fecha inicio de la línea hasta la fecha de corte que se pueda seleccionar
 Fecha del reporte que puede ser diferente a la seleccionada
 Usuario identificación del usuario que genera el reporte, esquina superior derecha

COLOCACIONES POR PLAZO DE LA OPERACIÓN

Entidad canalizadora	No. de microempresarios	Monto del crédito	Porcentaje	Monto de la Inversión	Porcentaje	No. de empleos creados	Porcentaje
HASTA 3 MESES							
MAS DE 3 HASTA 6 MESES							
MAS DE 6 MESES HASTA 1 AÑO							
MAS DE 1 AÑO A 2 AÑOS							
MAS DE 2 AÑO A 5 AÑOS							
TOTALES	100	100,00	100	100,00	100	100,00	100

BNF - PNUD - microfinanzas - pmcr - dic/2006


RECURSOS COLOCADOS EN MICROREDITOS

Período Fecha inicio de la línea hasta la fecha de corte que se pueda seleccionar
 Fecha del reporte que puede ser diferente a la seleccionada
 Usuario identificación del usuario que genera el reporte, esquina superior derecha

ACTIVIDADES ECONOMICAS FINANCIADAS

Actividades (*)	No. de microempresarios	Monto del crédito	Porcentaje	Monto de la Inversión	Porcentaje	No. de empleos creados	Porcentaje
CONSTRUCCION							
COMERCIO							
MANUFACTURA							
TRANSPORTE TERRESTRE							
SERVICIOS							
AGROPECUARIA							
HOTELES Y RESTAURANT							
etc.							
TOTALES	100	100,00	100	100,00	100	100,00	100

(*) tomar la clasificación CIU, archivo magnético entregado a Subgerencia General.

BNF - PNUD - microfinanzas - pmcr - dic/2006


RECURSOS COLOCADOS EN MICROREDITOS

Período Fecha inicio de la línea hasta la fecha de corte que se pueda seleccionar
 Fecha del reporte que puede ser diferente a la seleccionada
 Usuario identificación del usuario que genera el reporte, esquina superior derecha

DESTINO DEL CREDITO

Destino del crédito	No. de microempresarios	Monto del crédito	Porcentaje	Monto de la Inversión	Porcentaje	No. de empleos creados	Porcentaje
Capital de trabajo							
Activos fijos							
Construcción, adecuación							
Maquinaria y equipo							
Muebles y enseres la microempresa							
Otros activos fijos							
TOTALES	100	100,00	100	100,00	100	100,00	100

BNF - PNUD - microfinanzas - pmcr - dic/2006


RECURSOS COLOCADOS EN MICROREDITOS

Período Fecha inicio de la línea hasta la fecha de corte que se pueda seleccionar
 Fecha del reporte que puede ser diferente a la seleccionada
 Usuario identificación del usuario que genera el reporte, esquina superior derecha

CUMPLIMIENTO DE METAS

OFICINA	METAS (1)	EJECUCION (2)	Porcentaje cumplimiento
QUITO			
GUAYAQUIL			
etc.			
TOTAL	100,0	100,0	100,0%

(1) información que deberá tomar del presupuesto del banco para el año 2007
 (2) información que tomará de los reportes anteriores respecto a colocación del crédito.

BNF - PNUD - microfinanzas - pmcr - dic/2006

PERFIL DE UN ASESOR DE MICROCRÉDITO, ACTIVIDADES Y RESPONSABILIDADES.

EDUCACION Y EXPERIENCIA

- Estudiantes o profesionales en las especializaciones de economía, ingeniería comercial, agronómica, veterinaria o administrador financiero o mercadotecnia
- Experiencia: no necesaria

HABILIDADES Y CAPACIDADES

- Liderazgo (por la necesidad de influir, inspirar respeto, resolver los problemas)
- Tener conocimientos económicos, contables y financieros básicos y bases de mercadotecnia.
- Capacidad de adaptabilidad al medio del microempresario, sin perjuicio de clase social o raza.
- Actitud de servicio al cliente.
- Pensar con lógica
- Facilidad para estructurar sus ideas
- Influir positivamente
- Presentar con convicción sus sugerencias al microempresario
- Escucharlo activamente
- Adaptar su lenguaje a distintos microempresarios
- Deberá indagar necesidades del cliente
- Analizar actitudes y conductas
- Plantear acuerdos para que el microempresario sienta que se beneficia con el crédito y condiciones
- Buscar opciones creativas
- Retroalimentar las novedades aprendidas a sus superiores
- Observar y analizar datos objetivos (rentabilidad, costos, potencial de crecimiento del negocio)
- Observar y analizar aspectos subjetivos (observación física del lugar de trabajo del hogar, en la visita)
- Capacidad para sintetizar y concluir en sus informes de forma que sean aportes de conocimiento para el resto o sirvan para tomar decisiones de crédito apropiadas, diseñar e implementar mejoras en la línea de microcrédito
- Será el representante del banco ante los microempresarios

FUNCIONES A REALIZAR

- Promocionar el microcrédito
- Será el representante del banco ante los microempresarios
- Seleccionar zonas de alta concentración agropecuaria

- Difundir los requisitos y garantías
- Contactar líderes barriales y empresariales, comentarles los requisitos y procedimientos y promover charlas informativas en grupos de microempresarios identificados.
- Es responsable tanto de la colocación como de la recuperación del crédito, entregar las notificaciones de vencimiento al cliente
- Realizar el análisis financiero de la microempresa
- Verificará la información presentada
- Será quien recomiende la aprobación del microcrédito
- Mantener la cartera de crédito controlada, con indicadores de casos atendidos, colocación de cartera, saldos de cartera, calidad de cartera, etc. Elementos que proporcionará el sistema, que servirán para su evaluación
- No mantener cartera vencida o tener un mínimo de morosidad según las políticas definidas por la Gerencia de Crédito y Riesgos.
- Mantener un nivel de incremento continuo de su cartera de clientes microempresarios.
- Identificar oportunidades para otras líneas del banco.
- Lograr un compromiso del microempresario con el banco.

PROCESO DE SELECCIÓN EN EL BNF.

- Reclutamiento por prensa, en universidades y escuelas técnicas.
- Entrevista preliminar
- Evaluación de habilidades.
- Evaluaciones participativas
- Entrevista final

REMUNERACIÓN

Se deberá considerar que para este proyecto de microfinanzas el funcionario debe percibir un sueldo básico más incentivos y comisiones por cumplimiento de metas relacionadas con:

- Número de clientes atendidos
- Porcentaje de cartera vencida
- Porcentaje de cartera colocada y porcentaje de recuperación
- Porcentaje de retención de clientes
- Y cualquier otra variable que a medida que se vaya obteniendo experiencia en microfinanzas, se podrá incrementar como valoración.

**CONVENIO CON ENTIDAD CANALIZADORA DE RECURSOS
CONVENIO ENTRE EL BANCO NACIONAL DE FOMENTO
Y LA**

En Quito, a los días del mes de del año 201..., por una parte el Banco Nacional de Fomento, en Adelante “El Banco” representado por el, en su calidad de Gerente General, y por otra parte la Corporación, en adelante “.....” representada por, en su calidad de Director Ejecutivo resuelven celebrar el presente Convenio que se expresa en las siguientes cláusulas:

PRIMERA ANTECEDENTES

- El Banco Nacional de Fomento es una entidad financiera de desarrollo, autónoma, de derecho privado y finalidad social y pública, con personería jurídica y capacidad para ejercer derechos y contraer obligaciones, cuya finalidad es otorgar crédito a los pequeños y medianos productores, incluida la microempresa.
- es una organización, con personería jurídica, otorgada por mediante delpublicado en el Registro Oficial del, agrupa y representa a las microempresas formales e informales a empresarios con microcapitales en todo el territorio del Distrito Metropolitano de Quito, organizados en la base sectorial de la microempresa.
- tiene como objetivos fundamentales el establecimiento de, para lo cual gestiona líneas de crédito y desarrollo, programas de capacitación, asistencia técnica y seguimiento crediticio.
- brinda a los microempresarios servicios de Capacitación, Asesoría en Crédito e Inversiones, Asesoría Legal y Tributaria, información comercial y defensa gremial directamente o a través de entidades adscritas.

SEGUNDO, OBJETO DEL CONVENIO

- Establecer y ejecutar un programa de capacitación, seguimiento y crédito a la microempresa y apoyar el

funcionamiento del sistema de abastecimiento a la microempresa ecuatoriana.

- Desarrollar el principio de autoayuda del sector de la microempresa.
- Facilitar el acceso a los créditos para los microempresarios registrados en dedicados a la producción, servicios o comercio que cumplan con los requisitos que exija el Banco Nacional de Fomento de acuerdo a normativas internas vigentes, a través de las diferentes oficinas y sucursales que mantiene en todo el país.

TERCERA, OBLIGACIONES DE LAS PARTES

1. El Banco Nacional de Fomento, atenderá los requerimientos de créditos de los registrados en, dependiendo de la disponibilidad de fondos con los que cuenta de la capitalización destinado a crédito para la microempresa, (Resolución H.C.N. NR-22043 del 29 de noviembre del 2001), mientras esté en vigencia este Convenio.

El Banco Nacional de Fomento, establecerá los requisitos para la concesión del crédito, conforme lo dispuesto en el Reglamento General de Crédito del Banco y en la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero y en la correspondiente Regulación que se dictará para el efecto.

El Banco Nacional de Fomento, previo acuerdo puntual, apoyará con elementos promocionales (trípticos, publicaciones, afiches y otros)

2. El Banco Nacional de Fomento se compromete a llevar un registro por separado de las operaciones de crédito que se deriven por efecto de la ejecución del presente Convenio.
3. El Banco Nacional de Fomento suspenderá el servicio de crédito, otorgados a favor de los miembros de de sus filiales en virtud del grado de morosidad de los créditos, focalizado por Sucursal, cuyo índice será el 1,1% sobre la cartera total del BNF.
4. se compromete a instruir a sus afiliados el cumplimiento de los requisitos que exija el

Banco Nacional de Fomento, para la obtención del crédito. A cuyo objeto ejecutará las siguientes acciones:

- Los afiliados deberán presentar los planes de inversión con el indispensable asesoramiento técnico de, que será la responsable moral de éxito de la empresa atendida por el Banco.
- Promover la participación de representantes del Banco Nacional de Fomento y, en forma conjunta en todas las actividades de mutuo interés.
- Promover y organizar reuniones, cursos, seminarios para los afiliados de y otros de interés común.
- colaborará con el Banco en la recuperación de los créditos que se concedan bajo este Convenio.

Se entiende que la anterior enumeración no excluye la posibilidad de que, dentro del marco del presente convenio, se identifiquen otras áreas de cooperación entre los organismos.

Para cada campo o actividad de cooperación que las partes decidan desarrollar, se definirán las particularidades de tipo técnico, administrativo, financiero y legal (reglamentación), sin que ello implique la suscripción de convenios específicos bastando para el efecto intercambio de notas entre los organismos.

CUARTA. LINEAMIENTOS PARA LA OTORGACIÓN DE LOS CRÉDITOS A LA MICROEMPRESA

El plazo, la tasa de interés y forma de pago se establecerán de acuerdo a la actividad a financiarse en concordancia con las políticas crediticias y la normativa vigente establecida por el Banco, la Regulación correspondiente, y Reglamento General de Crédito y las normas que correspondan.

QUINTO. DURACIÓN

El presente tendrá una duración indefinida, sin embargo, cada parte puede dar por terminado unilateralmente mediante comunicación escrita, que surtirá efecto a los noventa días de entregado a la otra parte. Particular que no perjudica el cumplimiento de compromisos que se hayan adquirido dentro

del marco del presente convenio y que se encuentren en ejecución, en el momento del retiro de uno de los organismos.

SEXTO

En fe de lo anterior, las partes suscriben el presente documento en dos copias de igual tenor y valor.

Gerente General
Banco Nacional de Fomento

Director Ejecutivo

FORMATO DE PAGARÉ

BANCA SEGUNDO PISO

Tasa efectiva anual.....%

PAGARE A LA ORDEN

Préstamo MICRO No.

US\$.....

Debo (emos) y pagaré (mos) incondicionalmente, a la orden del BANCO NACIONAL DE FOMENTO SUCURSAL LOJA o en el lugar donde fuera (emos) demandado (s) o solicitado (s), la suma de: 00/100 dólares de Estados Unidos de América (US\$), reconociendo la tasa de interés **nominal** inicial de%. La tasa de interés expresamente la reconozco (cemos) como reajutable.

La cantidad indicada me (nos) obligo (amos) a pagarla de acuerdo a los siguientes vencimientos sucesivos:

Plazo (meses) vista, valor en letras y números.

A los valores indicados para cada vencimiento, se agregarán los intereses de conformidad con la tasa pactada antes referida, la que se calculará sobre saldos de principal pendientes de pago y bajo el sistema de tasas de interés reajustables contemplado en la Codificación de Regulaciones del Banco Central del Ecuador y sus reformas.

En caso de mora en el pago de las obligaciones antes detalladas o de parte de ellas, convengo (imos) expresamente con el acreedor la aceleración o anticipación de los plazos no vencidos aún, por lo cual el acreedor podrá declarar de plazo vencido toda la obligación considerándose también de plazo vencido, las obligaciones cuyo vencimiento se hubiere anticipado.

A partir del vencimiento, pagaré (mos) la tasa de interés de mora que haya dispuesto el Banco Central del Ecuador y que se halle vigente a la fecha del vencimiento, sobre los valores de principal no cancelados. Cubriré (mos) todos los gastos

judiciales y extrajudiciales, inclusive honorarios profesionales, que ocasionare el cobro de esta deuda.

Para caso de juicio, renuncio (amos) domicilio y me (nos) someto (emos) a los jueces de la ciudad de Loja o a la jurisdicción coactiva de que se halla investido el Banco, o al juicio ejecutivo, o verbal sumario a elección del demandante.

Sin protesto. Exímase de presentación para el pago y aviso por falta de éste.

Loja, a de de 201...

Institución Financiera

f).....

Nombre de la persona autorizada

Cargo de la persona autorizada

Para fines de ley, expreso (amos) nuestro Visto Bueno. Sin protesto. Exímase de presentación para el pago y aviso por falta de éste.

Loja, a de de 201...

Institución Financiera.....

f).....

Nombre de la persona autorizada

Cargo de la persona autorizada

FICHA TÉCNICA PARA RETROALIMENTACIÓN DE INFORMACIÓN AL BNF, QUE PERMITIRÁ ELABORAR REPORTES.

Cliente (Cooperativa, Asociación, etc.) **BANCA DE SEGUNDO PISO /TERCER PISO**

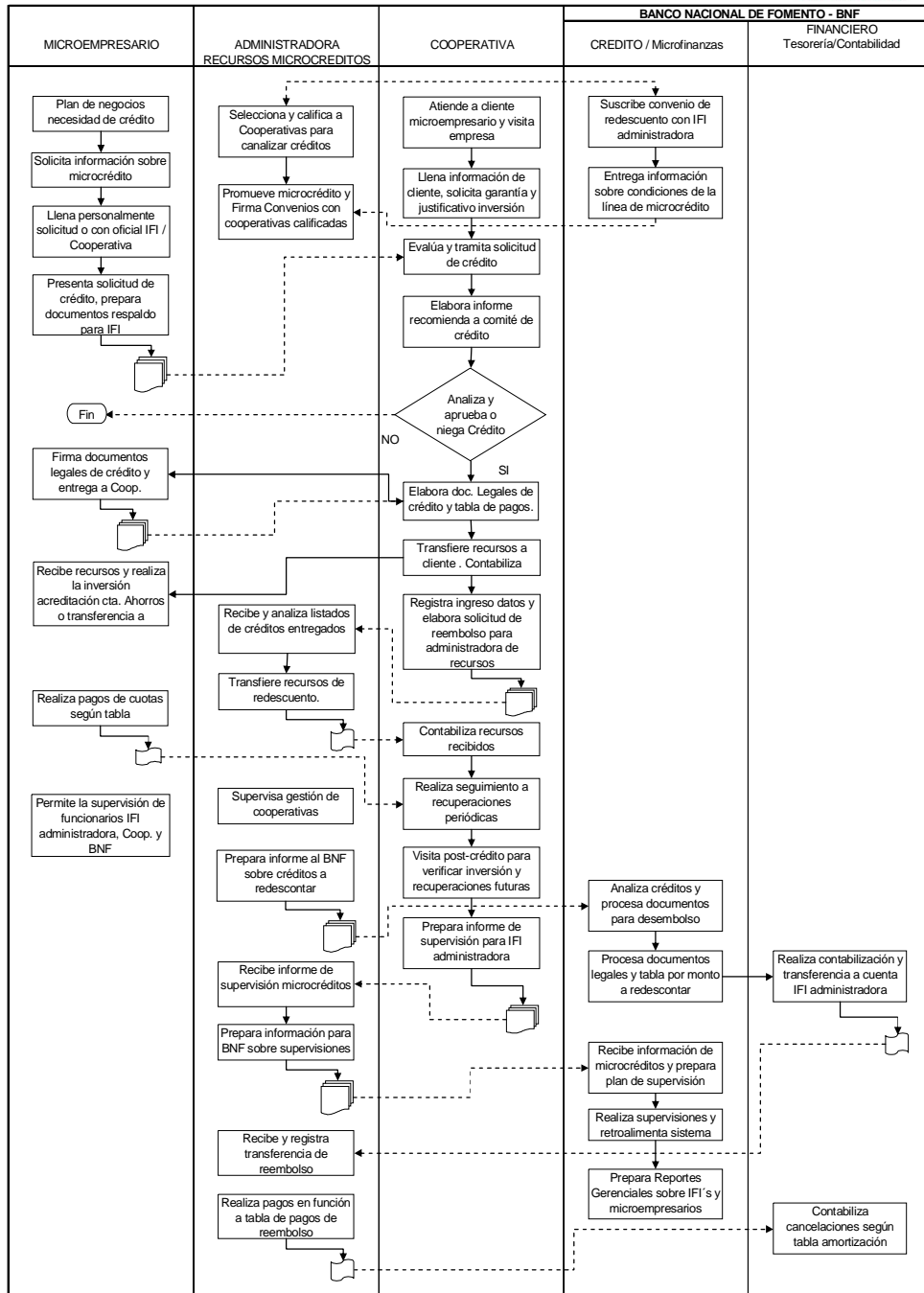
Descripción de la información	Tipo de campo		
RUC o Cédula de la IFI	carácter	13	alineación a la derecha en caso de cédula que tiene 10 dígitos, completar con 000 al inicio
Nombre o Razón Social o Nombre fantasía	carácter	60	
Código de CIU	carácter	7	Clasificación detallada a nivel 7
Tipo de cliente	carácter	1	Persona natural (1); persona jurídica (2)
Localización geográfica	carácter	8	Código de ubicación geográfica del INEC
Representante legal	carácter	50	
Cédula del representante legal	carácter	13	alineación a la derecha, completar con 000 ceros al inicio
Dirección IFI	carácter	60	
Teléfono IFI	carácter	10	
Fax de la IFI	carácter	10	
E-mail de la IFI	carácter	30	
Patrimonio de la IFI	numérico	20	
Fecha inicio actividades	date	10	(día, mes, año - 10/01/2007)
Cobertura geográfica	carácter	1	(L= local; P= provincial; N= nacional)

Beneficiario del préstamo (microempresario)

Descripción de la información	Tipo de campo		
Código asignado a microfinanzas en BNF	numérico	8	????
Número de operación de crédito	numérico	8	
RUC o Cédula de la IFI	carácter	13	alineación a la derecha en caso de cédula que tiene 10 dígitos, completar con 000 al inicio
Nombre o Razón Social o Nombre fantasía	carácter	60	
Código de CIU	carácter	7	Clasificación detallada a nivel 7
Tipo de cliente	carácter	1	Persona natural (1); persona jurídica (2)
Localización geográfica	carácter	8	Código de ubicación geográfica del INEC
Representante legal	carácter	50	
Cédula del representante legal	carácter	13	alineación a la derecha, completar con 000 ceros al inicio
Dirección microempresario	carácter	60	
Teléfono microempresario	carácter	10	
E-mail de la IFI	carácter	30	
Fecha inicio actividades	date	10	(día, mes, año - 10/01/2007)
Cobertura geográfica	carácter	1	(L= local; P= provincial; N= nacional)
Valor del crédito en US\$	numérico	9	(con separación de punto para los 2 decimales)
Tasa de interés inicial	numérico	4	(con separación de punto para los 2 decimales)
Fecha de desembolso	date	10	(día, mes, año - 10/01/2007)
Plazo en días	numérico	4	
Período de gracia en días	numérico	4	
Tipo de periodicidad de pagos	carácter	1	(diaria= 1; semanal = 2; quincenal = 3; mensual = 4; bimensual = 5; trimestral = 6; semestral = 7)
Tipo de proyecto	numérico	1	(nuevo = 1; ampliación = 2)
Valor inversión generada con crédito	numérico	9	(con separación de punto para los 2 decimales)
Destino del crédito capital de trabajo	numérico	9	(con separación de punto para los 2 decimales)
Destino del crédito activo maquinaria	numérico	9	(con separación de punto para los 2 decimales)
Destino del crédito activo construcción	numérico	9	(con separación de punto para los 2 decimales)
Destino del crédito activo muebles	numérico	9	(con separación de punto para los 2 decimales)
Destino del crédito activo otros	numérico	9	(con separación de punto para los 2 decimales)
Ventas históricas	numérico	9	(con separación de punto para los 2 decimales)
Empleos generados	numérico	9	(con separación de punto para los 2 decimales)
Tipo de garantía	numérico	1	(personal a firma = 1; prendaria = 2; hipotecaria= 3; garante = 5)

FLUJO DE PROCESO BÁSICO

MICROFINANZAS BNF - BANCA DE SEGUNDO PISO



(*) para análisis de documentos legales de los créditos, intervendrán los departamentos responsables del Banco y para reportes informáticos el área respectiva.
 (**) no se describen todos los procesos de instrumentación y contabilización de la operación de crédito con la IFI administradora, pues se ajustará a los procesos del Banco.

Universidad Nacional de Loja

H

CONCLUSIONES

Maestría en Administración de Empresas

- El vertiginoso crecimiento de las fuerzas productivas, han impulsado la revolución científico-técnica, creando condiciones para la universalización de la economía. El libre mercado impone cada día nuevos modelos y estructuras ideológicas y cognitivas que describen el comportamiento y la relación de los diferentes elementos y fenómenos que componen parte de una realidad interactivamente cambiante.

- El proceso de cambios que sacude al mundo entero y por ende al Ecuador implica transformaciones fundamentales que afectan los aspectos centrales del desarrollo del país. El Banco Nacional de Fomento, para el periodo 2010 - 2014, tiene como perspectiva implementar el desarrollo socioeconómico y productivo del sector agropecuario de la provincia de Loja, optimizando el microcrédito.

- En el marco jurídico, la protección del productor agropecuario será una de las actividades principales de la presente administración, por lo que se ha declarado el “PROGRAMA DE CRÉDITO PARA LA MICROEMPRESA”, con el propósito de impulsar el trabajo y producción de este importante sector de la economía, mantener una provincia en desarrollo y potencial el área rural.

- Con el aprovechamiento del apoyo de Organismos Internacionales, de los Fondos de la Paz y de los Remanentes del Petróleo, se ejecutarán obras de desarrollo social y comunitario, que permitan la producción asociativa mediante proyectos de desarrollo económico y productivo para mejorar la calidad de vida de la población.

- La matriz de la zonal Loja del Banco Nacional de Fomento, recoge todos los programas y proyectos a desarrollarse en el período 2010-2014 agrupando a los cantones de la provincia de Loja en zonas integradas de desarrollo económico agropecuario.

- En relación a los servicios de financiamiento que le brinda el Banco Nacional de Fomento, se establecen a través de la matriz FODA 11 estrategias para desarrollar el sector agropecuario.

- En lo referente a la implementación del Plan Estratégico, se plantea la parte filosófica del Banco Nacional de Fomento, la estructura estratégica de la cadena de valor, el mapa estratégico, el plan a largo plazo, la aplicación metodológica del BSC y el plan operativo anual.

Universidad Nacional de Loja

I

RECOMENDACIONES

Maestría en Administración de Empresas

- Para mejorar la calidad de vida del sector agroindustrial de la provincia de Loja y de las libertades; debemos cambiar el estilo de hacer política, conocer lo que tenemos y aprovechar al máximo las bondades que ofrecen las instituciones del Estado. Así pues, el progreso humano y social sustentable, significa dinamizar el crecimiento económico con la capacidad gerencial administrativa y el uso sustentable del capital natural.

- Aplicar una planeación interactiva (proactiva), adoptando planes, reportando el desempeño actual para tomar las decisiones adecuadas y ejercer la acción e implementar planes de entrenamiento, capacitación y desarrollo, así como aplicar un adecuado proceso de selección de personal de acuerdo a lo establecido en el Banco Nacional de Fomento.

- Introducir una organización por procesos, lo que permitirá que sus miembros se identifiquen y puedan comunicarse entre sí, compartiendo un propósito común, considerando que la gente es la clave de la productividad; y, mantener el servicio a la comunidad con calidad total.

- Ejercer un adecuado control correctivo, selectivo y direccional de las funciones, obligaciones, y prohibiciones del personal, para medir el

rendimiento y eficiencia del desempeño de los recursos humanos en la institución con el microcrédito que se otorga al sector agropecuario de la provincia de Loja.

- Que todas las personas, profesionales, intelectuales, se involucren con sus conocimientos, en el Plan de Desarrollo del Banco Nacional de Fomento, con la finalidad de lograr su participación activa para ejecutar los proyectos y programas planteados.

Universidad Nacional de Loja

J

BIBLIOGRAFÍA

Maestría en Administración de Empresas

1. CESAR OSWALDO JARAMILLO RODRIGUEZ, Guía para la elaboración de Proyectos de tesis de Grado, octubre 2008.
2. Constitución Política del Ecuador. 2008.
3. Ley de Régimen Financiero.
4. JUAN CARLOS CUELLAR, Formulación y Seguimiento de Planes de Desarrollo en el Ecuador, Módulo 2.
5. VI Censo de Población y V de Vivienda 2001.- Resultados definitivos, Tomos I y II.- De Loja.- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos
6. Plan de Desarrollo del Banco Nacional de Fomento – Zonal de Loja - Resumen Ejecutivo 2000.
7. Toponimia de Loja.- Dr. Fausto Aguirre. Edición de la Universidad Técnica Particular de Loja. 2005.

8. SENPLADES, Instructivo Metodológico se encuentra en la página Web-
9. GERRIT BURGWAL, JUAN CARLOS CUELLAR, Planificación Estratégica y Operativa, aplicada a gobiernos locales. Primera edición, Quito Ecuador.
10. DRUCKER, PETER F., Desafíos de la Gerencia para el siglo XXI, Norma 1999.
11. GEORGE A. STEINER (1998). "Planificación Estratégica, Lo que Todo Director debe Saber". Vigésima Tercera Reimpresión. Editorial CECSA.
12. JEAN PAUL Sallenave. "La Gerencia Integral ¡No le tema a la Competencia, Témale a la Incompetencia! Editorial Norma.
13. JOSÉ CARLOS JARAMILLO (1992) "Dirección Estratégica". Segunda Edición Mc Graw-Hill de Management.
14. PHILLIP KOTLER (1993) "Dirección de la Mercadotecnia (Análisis, Planeación, Implementación y control) 7a. edición.

Prentice Hall Hispanoamericana S.A. Naucalpan de Juárez. Edo. México.

15. Libro: Strategic Management – Concepts and Cases. Autor: Fred R. David. Editorial McGraw-Hill – Año 2000 – Octava Edición.

16. Libro: Estrategia y Sistemas de Información. Autores: Rafael Andreu, Joan Ricart, Josep Valor. Editorial McGraw-Hill – Año 1991.

Universidad Nacional de Loja

K

ANEXOS

Maestría en Administración de Empresas

Anexo N° 1**ENCUESTA A DIRECTIVOS****1. Tema:** Visión ideal de futuro del BNF

Definición: La visión representa el ideal que la institución desea alcanzar para servir a sus destinatarios finales a través de la práctica social que oferta. Constituye una aspiración factible, por tanto es el futuro deseado y factible a largo plazo, que aspiran los usuarios del BNF.

Objetivo: Determinar en forma participativa, la visión que el BNF desea alcanzar en el futuro en cuento al desarrollo agropecuario de la provincia de Loja. Escriba en pocas palabras una propuesta de visión.

2. Tema: Misión (Propósito Central)

Definición: Es la necesidad genérica que el BNF pretende satisfacer, representa el propósito y contribución que aspira

cumplir en el desarrollo agropecuario de la provincia de Loja; es la determinación de que funciones, bienes y servicios específicos va a prestar, con qué tecnología y para qué demandas sociales.

Objetivo: Determinar en forma participativa, la misión que cumple o debe cumplir el BNF. Escriba una propuesta de misión.

3. Tema: Objetivos del BNF.

Definición.- Enunciado general de una situación determinada que el BNF espera alcanzar en el marco de su finalidad. Exposición cualitativa, pero susceptible de ser cuantificado, en los fines que pretende alcanzar.

Objetivo: Definir los objetivos generales. Escriba cinco objetivos para el BNF.

4. Tema: Políticas del BNF.

Definición: Conjunto de directrices que definen el énfasis con que deberán ejecutarse las acciones para asegurar la consecución de los objetivos.

Objetivo: Diseñar un conjunto de políticas para el BNF orientadas a la consecución de los objetivos. Escriba cuatro políticas generales.

5. Tema: Análisis del medio interno. Fortalezas

Definición: Fortalezas son aquellos factores en los cuales el BNF se encuentra bien, ha conseguido logros y posee ventaja competitiva con relación a otras entidades de la misma naturaleza. Estos logros son en todas las áreas de su competencia.

Objetivo: Identificar los principales logros que tiene la empresa en forma general y especialmente donde usted presta sus servicios. Escriba cuatro fortalezas por cada una de las principales funciones.

6. Tema: Análisis del medio interno. Debilidades.

Definición: Debilidades son aquellas desventajas o factores que provocan vulnerabilidad en el BNF.

Objetivo: Identificar las principales debilidades que tiene el BNF y especialmente donde usted presta sus servicios. Escriba cuatro:

7. Tema: Análisis del medio externo. Oportunidades y Amenazas

Definición:

Oportunidades: Son fenómenos que están ocurriendo o que podrán ocurrir en el futuro y que cooperan al logro de los objetivos del BNF o favorecen su desarrollo.

Amenazas: son fenómenos que están ocurriendo o que podrán ocurrir en el futuro, que dificultan el logro de los objetivos del banco y que inclusive ponen en peligro su sobrevivencia.

Objetivo: Identificar las principales oportunidades y amenazas que tiene el BNF. Escriba al menos dos oportunidades y dos amenazas por cada entorno que se mencione a continuación (económico, social, político, jurídico, científico-tecnológico)

Entorno económico

Oportunidad:

1: -----

2: -----

Amenaza:

1: -----

2: -----

Entorno social

Oportunidad:

1: -----

2: -----

Amenaza:

1: -----

2: -----

Entorno Político

Oportunidad:

1: -----

2: -----

Amenaza:

1: -----

2: -----

Entorno jurídico

Oportunidad:

1: -----

2: -----

Amenaza:

1: -----

2: -----

Entorno científico-tecnológico

Oportunidad:

1: -----

2: -----

Amenaza:

1: -----

2: -----

Anexo N° 2

RESUMEN DEL PROYECTO DE TESIS

1. TEMA

“PLAN DE DESARROLLO DEL SECTOR AGROPECUARIO DE LA PROVINCIA DE LOJA, CON MICROCRÉDITO DEL BANCO NACIONAL DE FOMENTO”

2. PROBLEMÁTICA

Nuestro país, a lo largo de su historia, ha luchado por configurar una identidad nacional, que le permita integrar la diversidad de criterios y afinidad estratégica en los procesos de direccionalidad de las diferentes instituciones públicas del estado; paralelamente a ello ha tenido que enfrentar y vencer tendencias diversas, fruto de un ambiente generoso pero al mismo tiempo desintegrador y de poderes económicos y políticos regionalmente quebrantados.

La presente investigación habla de la política crediticia al sector agropecuario y tiene como objeto determinar cuáles

serán los sectores que deben ser beneficiarios de la misma, ya que la distribución de recursos, vía política crediticia, dice del modo de producción agropecuaria impulsado y de los sectores vinculados con este. La participación del sector agropecuario en el PIB, antes del auge del petróleo (1972), estaba en el 25%, mientras que en 1972 baja al 15,3% en 1986. La crisis del sector agropecuario radica básicamente en problemas estructurales en la tenencia concentrada de la propiedad de la tierra. El Banco Nacional de Fomento ha dirigido la mayoría de sus recursos al fomento del sector agropecuario. La política crediticia refleja una tendencia desigual, a nivel personal, sectorial y regional de los recursos encaminada a privilegiar a la ganadería y tecnificación del sector primario de la economía.

En la actualidad se ha producido grandes cambios en la Constitución Política de la República, la revisión de las leyes de régimen provincial y cantonal, que están siendo discutidas y analizadas en el pleno de la Asamblea Nacional, la creación de nuevas Secretarías como la SENPLADES, la Ley Orgánica de Responsabilidad, Estabilización y Transparencia Fiscal, que establece instructivos metodológicos de aplicación

obligatoria para las entidades y organismos del sector público; se determina la necesidad de formular estrategias para lograr establecer los lineamientos generales de la planificación y desarrollo de las entidades gubernamentales.

La Constitución Política de la República del Ecuador, dispone que el Sistema Nacional de Planificación (SNP) fije los objetivos nacionales permanentes en materia económica y social, determine -en forma descentralizada- las metas de desarrollo a corto, mediano y largo plazo, y oriente la inversión con carácter obligatorio para el sector Público y referencial para el sector privado. De igual forma, establece que el Sistema Nacional de Planificación esté a cargo de un organismo técnico dependiente de la Presidencia de la República.

La transición de las entidades gubernamentales y el cambio de directivos conjuntamente con su equipo de trabajo, genera cierta incertidumbre a lo interno y externo de las organizaciones; de ahí que existen las preguntas de ¿Cómo administrar eficientemente la empresa pública?, ¿Cuáles son los recursos disponibles y si serán suficientes? ¿Cuándo estas

empresas se vuelven ingobernables?, ¿Qué estrategias serán las adecuadas para gobernar?; y, necesariamente deberá ser una responsabilidad educativa la de entregar un trabajo de investigación que le permita al Banco Nacional de Fomento, mantener un servicio eficiente, de calidad y entrega oportuna a las comunidades de la provincia de Loja.

Es necesario e importante tomar en cuenta el aporte de la presente investigación, como coadyuvar a la administración del Banco Nacional de Fomento, conociendo las causas y efectos en los procesos de la prestación del microcrédito, conocer los resultados, cuando se produce, donde y a quienes se debe adjudicar, para finalmente fortalecer el servicio a los usuarios y por ende lograr el desarrollo agropecuario de la provincia de Loja.

El presente tema de investigación manifiesta la necesidad de formular y aplicar las diferentes estrategias para hacer posible la aplicación del microcrédito por parte del Banco Nacional de Fomento, para contribuir al desarrollo planificado y sostenible.

Con la problemática citada anteriormente, la formulación del problema se establece en la siguiente interrogante: ¿El Plan de Desarrollo del sector agropecuario de la provincia de Loja, influye en la aplicación del microcrédito otorgado por el Banco Nacional de Fomento?

También se determina los siguientes problemas derivados sobre los cuales se sustenta la investigación:

- El plan de desarrollo del sector agropecuario en la provincia de Loja, no se viene aplicando por parte del Banco Nacional de Fomento, siendo imperante su proceso y la formulación, que permita mantener un equilibrio entre los procesos de planificación y ejecución en beneficio de los entes menos favorecidos.
- El Banco Nacional de Fomento Zonal de Loja, cuenta con infraestructura física adecuada, plataforma tecnológica de punta, talento humano capacitado, y recursos humanos destinados a los diferentes sectores microempresariales, y sus autoridades dirigen a la institución, de acuerdo a decisiones políticas, tendentes a mantenerse en la

administración por compromiso, más no como una responsabilidad y obligación con el pueblo.

- No se aprovecha el talento humano como fuente fundamental para su desarrollo organizacional. El nivel ejecutivo, desconoce la importancia y aplicación de las ciencias administrativas, para potenciar la organización en la otorgación en las líneas de crédito y de microcréditos; siendo necesaria la formulación de líneas de acción que permitan optimizar los recursos disponibles en beneficio de las necesidades reales del desarrollo del sector agropecuario.

- En los procesos de dirección, particularmente las direcciones, jefaturas. Gerencia de Sucursal y Gerencia Zonal son monitoreados, bajo supervisión de la Gerencia General; por lo tanto, son cargos de libre nombramiento y remoción; y, al existir cambios, estos se interrumpen, ya que por falta de perfil profesional. y compromiso político en su gran mayoría no continúan con los planes y programas, así como con su planificación estratégica diseñada; olvidándose que esos recursos son del pueblo.

- Los responsables de la administración y planificación para otorgar los microcréditos, no cuentan con un plan plurianual institucional (PPI), que les sirva de base para la programación presupuestaria, planificación crediticia y como táctica metodológica para aplicar las estrategias y desarrollar un proceso de ejecución acorde a las necesidades actuales.
- A pesar de disponer de los recursos económicos, y que el gobierno nacional ha entregado y transferido importantes recursos a la entidad financiera, los sectores productivos no han accedido en su totalidad a los productos y servicios financieros, por falta de difusión y conocimiento en su implementación

3. OBJETIVOS

3.1. OBJETIVO GENERAL

Contribuir a la formulación del plan de desarrollo del sector agropecuario de la provincia de Loja, con la implementación del microcrédito por intermedio del Banco Nacional de Fomento en el próximo quinquenio.

3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar un análisis situacional del sector agropecuario de la Provincia de Loja, en el cual se analice los factores referidos a la utilización del microcrédito.
- Identificar la cultura organizacional del Banco Nacional de Fomento Zonal de Loja, respecto de su misión, visión, políticas, valores institucionales, objetivos estratégicos y metas; orientadas al servicio del sector agropecuario.
- Elaboración del plan de desarrollo del sector agropecuario de la provincia de Loja, con la implementación del microcrédito del Banco Nacional de Fomento para el próximo quinquenio.
- Aplicación de la metodología del Balanced Score Card, o Cuadro de Mando Integral, como herramienta de gestión en la concesión del microcrédito para el sector agropecuario

4. METODOLOGIA

La presente investigación, por las características del objeto de estudio, por su naturaleza es práctica - documental y de campo, en razón de que se realizará la observación de fuentes documentales y se trabajará con hechos de experiencias directas no manipuladas como será la formulación del Plan de Desarrollo del sector agropecuario de la provincia de Loja, con el microcrédito del Banco Nacional de Fomento, con experiencia de profesionales tutores del nivel de postgrado de la Universidad Nacional de Loja.

Por su profundidad del estudio es de tipo explicativo deductivo, en razón de que se busca elaborar el Plan Plurianual Institucional y Planes Operativos Anuales que servirán de base para la programación presupuestaria, de acuerdo a lo que dispone el Sistema Nacional de Planificación, determinando las relaciones existentes entre las variables de los factores críticos presentes en el problema para conocer la estructura y los valores que intervienen en él, en un proceso dinámico de desarrollo; para tal cumplimiento nos valdremos de los siguientes método en su proceso de cumplimiento del plan de investigación.

4.1. MÉTODO

La presente investigación se ubica en las características de un estudio **histórico-dialectico**; pues, nuestra intención es explicar el problema de la elaboración del Plan de Desarrollo del sector agropecuario de la provincia de Loja, con el microcrédito del Banco Nacional de Fomento; mediante la elaboración del Plan Plurianual Institucional, basado minuciosamente en todas las prioridades que nos permitan, conjuntamente con el soporte teórico, detallar en primer lugar los factores críticos del problema; y, luego proponer la planificación estratégica como parte del desarrollo de las instituciones públicas.

4.2. TÉCNICAS

Para la realización de la presente investigación se utilizarán las siguientes técnicas:

- **Fichas bibliográficas**, la cual posibilitará la recolección de la información bibliográfica científica a través de fichas, en las que se registrará textual y contextualmente

referentes teóricos sobre el objeto de estudio, en lo que se refiere al análisis FODA.

- **La entrevista**, aplicada a las autoridades, funcionarios y servidores de la entidad objeto de estudio para obtener criterios para elaborar la encuesta, en relación al problema de estudio, de una manera general, así como también a los presidentes de las Juntas Parroquiales.
- **Encuesta a la Población**, para conocer, priorizar sus necesidades y la implicación de la formulación de estrategias para la administración del microcrédito por parte del Banco Nacional de Fomento.
- **Observación Directa.**- La misma que nos permitirá realizar un examen crítico y cuidadoso de los fenómenos, notando y analizando los factores y circunstancias que influyen en la elaboración del plan de desarrollo.

4.3. PROCEDIMIENTOS

Se realizará una revisión diagnóstica del problema, a través de las fichas bibliográficas de la información secundaria de los diferentes cantones de la provincia, primeramente

realizaremos un análisis del entorno, estableciendo las fuerzas externas involucradas para atender y satisfacer la demanda de servicios del microcrédito, con impacto a nivel provincial.

Alternativamente a ello identificaremos las fuerzas internas, determinantes para el éxito en la organización, considerando los siguientes aspectos: Los recursos tangibles e intangibles que les permiten a los organismos seccionales cumplir con la misión institucional, las capacidades, ¿cómo es la utilización coordinada de sus recursos para destinarlos al uso productivo, son exclusivos e inimitables? Bienestar de los trabajadores: se ofrecen servicios médicos, garantías hipotecarias, ayuda a familiares, etc. Cuenta con condiciones laborales: infraestructura física adecuada, espacios laborales y sociales, con estándares de seguridad a los mínimos estipulados, etc.

Por medio de las encuestas se identificará los valores de la cultura organizacional, su misión, metas y estrategias.

Con la técnica de la observación, se procederá a elaborar la matriz de evaluación de los factores claves determinantes de

éxito, y con ello se describirá el escenario para el periodo 2011 - 2015.

Realizar un estudio a las familias del sector agropecuario de la provincia de Loja, que permita priorizar las necesidades y formular el Plan Plurianual Institucional, mediante una selección y aplicación de técnicas estratégicas.

Recolección, procesamiento y elaboración de la planificación, priorizando las necesidades de las familias del sector agropecuario de la provincia de Loja.

La población para la presente investigación, lo constituirá las familias de la provincia de Loja del área rural; y tomando como referencia el último censo poblacional del INEC 2001 tenemos 404.835 habitantes y se toma el 55% que corresponde al área rural son 222.659 habitantes; a esta población la dividimos para 4 miembros por familia tenemos que existen 55.665 familias, y, luego se proyecta la población de acuerdo a la tasa de crecimiento poblacional que es de 0.46%, mediante la siguiente fórmula:

$$PA = Po (1+r)^t$$

De donde:

PA= Población Actual.

Po = Población de acuerdo al censo (55.665 familias rurales).

r = Tasa de crecimiento anual (INEC = 0.46%)

t = Años transcurridos.

Reemplazando tenemos:

$$PA = 55.665 (1+0,0046)^9$$

$$PA = 55.665 (1,0046)^9$$

$$PA = 55.665 (1,04217)$$

PA = 58.012 familias rurales de la provincia de Loja.

Cuadro N° 1

POBLACIÓN DE ESTUDIO

PROVINCIA	POBLACIÓN TOTAL	ÁREA RURAL 55%	POBLACIÓN FAMILIAS	P. ESTUDIO
Loja	404.835	222.659	55.665	58.012

FUENTE: INEC
ELABORACIÓN: Los autores

La población de estudio de la provincia de Loja, tiene 58.012 familias proyectadas para el año 2010, y para la presente investigación, se procedió a calcular el número de familias existentes que sirvieron de universo para el estudio, ya que se

trata de identificar las unidades de producción agropecuarias (UPAs), que serán beneficiarias del microcrédito.

Una vez identificada la población de estudio, se determina el tamaño de la muestra, aplicando la fórmula de la población finita, considerando un nivel de confianza del 95% que corresponde a un valor de Z de 1.96 y un margen de error del 5%, la misma que es la siguiente:

$$n = \frac{Z^2 P \cdot Q \cdot N}{e^2 (N-1) + Z^2 P \cdot Q}$$

De donde:

n = Tamaño de la muestra ?

N = Población de estudio (58.012 familias)

Z = Nivel de confiabilidad 95% (1.96)

e = Margen de error (5%).

P= Probabilidad de la respuesta afirmativa (50%)

Q= Probabilidad de respuesta negativa (50%)

$$n = \frac{1,96 (0,5 \times 0,5)(58.012)}{0,05^2 (58.012 - 1) + 1,96 (0,5 \times 0,5)}$$

$$n = \frac{1,96 (0,25)(58.012)}{0.0025 (58.011) + 1,96(0,25)}$$

$$n = \frac{28.425,88}{145,03 + 0,49}$$

n = 195 encuestas

Cuadro Nº 2
ESTRATIFICACIÓN Y DISTRIBUCIÓN MUESTRAL

CANTONES	POBLACIÓN	PARTICIP.	MUESTRA
Loja	175.077	43,25	84
Calvas	27.604	6,82	13
Catamayo	27.000	6,67	13
Celica	13.358	3,30	6
Chaguarpamba	7.898	1,95	4
Espíndola	15.750	3,89	8
Gonzanamá	14.987	3,70	7
Macará	18.350	4,53	9
Paltas	24.703	6,10	12
Puyango	15.505	3,83	7
Saraguro	28.029	6,92	14
Sozoranga	7.994	1,97	4
Zapotillo	10.940	2,70	5
Pindal	7.351	1,82	4
Quilanga	4.582	1,13	2
Olmedo	5.707	1,41	3
TOTAL	404.835		195

FUENTE: INEC
ELABORACIÓN: Los autores

Universidad Nacional de Loja

L

ÍNDICE

Maestría en Administración de Empresas

	Páginas
Portada	i
Certificación	ii
Autoría	iii
Dedicatoria	iv
Agradecimiento	v
a. TÍTULO	1
b. RESUMEN	3
c. INTRODUCCIÓN	8
d. REVISIÓN DE LITERATURA	14
d.1. El microcrédito	15
d.2. Microcrédito y género	16
d.3. El buen vivir	19
d.4. Plan de desarrollo	20
d.5. Planificación estratégica	24
d.6. Banco Nacional de Fomento	26
e. METODOLOGÍA UTILIZADA	29
e.1. Materiales	30
e.2. Método	30
e.3. Técnicas	30

e.4. Procedimiento	31
f. RESULTADOS	39
f.1. Sector Agropecuario de Loja	40
f.1.1. Ubicación y extensión	40
f.1.2. División política y administrativa	41
f.1.3. Fisiografía	42
f.1.4. Fertilidad de los suelos	45
f.1.5. Medio biótico	45
f.1.6. Cuencas hidrográficas	49
f.1.7. Clima	51
f.1.8. Población	52
f.1.9. Migración	55
f.1.10. Población económicamente activa	57
f.1.11. Actividades agropecuarias	58
f.1.11.1. Producción agrícola	67
f.1.11.2. Producción pecuaria	79
f.1.11.3. Producción forestal	87
f.1.12. Sector secundario	92
f.1.13. Sector terciario	96
f.2. El crédito en el sector agropecuario	97
f.2.1. Tamaño de la UPA	98
f.2.2. Ingreso de las personas productivas	99

f.2.3. Venta de la producción agropecuaria	100
f.2.4. Créditos concedidos por el BNF	101
f.3. Análisis situacional del BNF	107
f.3.1. Historia	108
f.3.2. Actividades	109
f.3.3. Estructura organizacional	111
f.3.4. Análisis FODA	112
f.3.4.1. Factores internos	112
f.3.4.2. Factores externos	113
g. DISCUSIÓN	116
g.1. Plan de desarrollo	117
g.1.1. Visión	120
g.1.2. Misión	120
g.1.3. Valores corporativos	120
g.1.4. Plan a largo plazo	139
g.1.4.1. Estrategias organizacionales	140
g.1.4.2. Estrategias financieras	143
g.1.4.3. Estrategias de concesión crediticia	144
g.1.5. Aplicación de metodología BSC	149
g.1.6. Plan operativo anual	150
g.1.6.1. Consolidación legal	152
g.1.6.2. Los préstamos	154

	247
g.1.6.3. Trámite	162
g.1.6.4. Metodología para los microcréditos	172
g.1.6.5. Procesos	174
g.1.6.6. Documentación del expediente	185
h. CONCLUSIONES	208
i. RECOMENDACIONES	111
j. BIBLIOGRAFÍA	214
k. ANEXOS	219
l. ÍNDICE	242