

LP-38

REPUBLICA DEL ECUADOR  
DEL MUNDO DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA

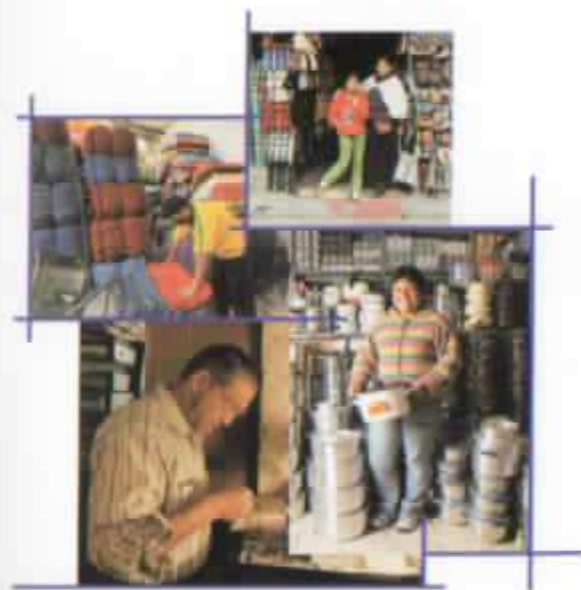
ECUADOR

Proyecto SALTO

## ECUADOR: MOVIENDO FRONTERAS EN MICROFINANZAS



## ECUADOR: MOVIENDO FRONTERAS EN MICROFINANZAS



La opinión de los autores expresada en esta publicación no refleja necesariamente la opinión de la Agencia para el Desarrollo Internacional de Los Estados Unidos de América, ni la del Gobierno de los Estados Unidos de América.

## CONSEJO EDITORIAL

**Coordinación:** Marina Faicao Mutchler

**Miembros:** Bernal Velarde, Alexander Shapleigh, Alfredo Otero, Carlos Pálan

**Editores:** Miguel Dávila Castillo, Alexander Shapleigh, Carlos Pálan

**Revisión:** Mercy Ochoa

**Diseño Gráfico:** Lucas Abad-Diego Abad

**Diagramación:** Lucas Abad-Diego Abad

**Impresión:** Imprenta Monsalve Moreno

**Fotografías:** Jorge Vinueza G. / [www.jorgevinueza.com](http://www.jorgevinueza.com)

## INDICE

### ECUADOR: MOVIENDO FRONTERAS EN MICROFINANZAS

#### PRÓLOGO

*Alexandria Panehal, Directora USAID/Ecuador* ..... 9

#### INTRODUCCIÓN

*Alexander Shapleigh, Director, Proyecto SALTO* ..... 10

#### PARTE I

##### EVOLUCIÓN DE LAS MICROFINANZAS EN EL ECUADOR

1. Tendencias y Benchmarking Comparativo de las Microfinanzas del Ecuador y Latinoamérica.  
*Arno Loewenthal, Consultor* ..... 17

2. Cobertura del Crédito a la Microempresa en Ecuador.  
*Carlos Palán, Proyecto SALTO* ..... 25

3. Evolución de las Entidades Financieras No Reguladas en el Ecuador.  
*Fausto Jordán, Red Financiera Rural* ..... 41

4. Análisis de la Evolución del Sector Regulado.  
*Rodrigo Espinosa, Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador* ..... 57

#### PARTE II

##### PRINCIPALES FACTORES DE ÉXITO DE LAS MICROFINANZAS EN EL ECUADOR

1. Una Visión Global a los Principales Factores de Éxito de la Industria Microfinanciera en el Ecuador.  
*Klaus Hesse y Janeth Pacheco, Banco ProCredit* ..... 77

2. Importancia de la Estabilidad Económica para el Desarrollo de la Industria Microfinanciera.  
*Alexander Shapleigh, Proyecto SALTO* ..... 87

3. El Entorno Político y de Gobernabilidad Necesario para el Desarrollo de la Industria Microfinanciera. ¿Qué sucedió en el Ecuador en el último lustro?  
*Mónica Hernández, Fundación Alternativa* ..... 99

4. Normatividad de las Microfinanzas en el Ecuador.  
*Jorge L. Daly, Consultor* ..... 123

5. La Información Crediticia.  
*Guido Cordero, Banco del Pichincha* ..... 137

### PARTE III INNOVACIONES EN LA INDUSTRIA DE LAS MICROFINANZAS EN EL ECUADOR

1. Modelo Desconcentrado de Participación de un Banco Comercial en las Microfinanzas. <i>Carlos Viteri, Banco del Pichincha-CREDIFE</i>	151
2. La Red de Cooperativas: Nuevos Productos. <i>Marín Bautista, Financoop</i>	165
3. Utilización de las Remesas de los Migrantes. <i>Santiago Ribadeneira, Banco Solidario</i>	175
4. Fusión de Cooperativas de Ahorro y Crédito: Caso Cooperativas COOP CCQ y Porvenir de Loja. <i>Oscar Guzmán, WOCU / Ecuador</i>	189
5. La Transformación de una Sociedad Financiera en Banco: El caso de Banco ProCredit. <i>Pedro Arriola, Banco ProCredit</i>	205

### PARTE IV CONSOLIDACIÓN DE LA INDUSTRIA MICROFINANCIERA EN ECUADOR

1. Principales Amenazas al Desarrollo del Microcrédito en el Ecuador. <i>Alfredo Otero, Consultor</i>	219
2. Retos y Acciones para Consolidar la Industria de las Microfinanzas. <i>Bernal Velarde, USAID Ecuador</i>	228

### ANEXO

Benchmarking del Desempeño de Bancos Especializados y Cooperativas de Ahorro y Crédito en la Gestión del Microcrédito en Ecuador. <i>Carlos Palán, Proyecto SALTO</i>	243
--	-----

## PRÓLOGO

Es con gran satisfacción que presentamos el libro titulado "Ecuador: Moviendo Fronteras en Microfinanzas." Es importante señalar que el libro lo introducimos en el contexto del Noveno Foro de la Microempresa que se realiza en Quito, Ecuador. El tema fundamental del foro es el acceso a nuevos mercados y mejores servicios para la mayoría de la población empresarial.

El libro contiene una compilación de artículos que analizan el estado actual de la industria de las microfinanzas en el Ecuador. En el mismo, el lector podrá encontrar los avances importantes que se han hecho en los últimos cinco años. Entre ellos podemos citar la cobertura de los servicios financieros a nivel nacional, la evolución de entidades que se han regulado y el impacto de sus productos financieros, los avances en la normativa y supervisión prudencial, el nacimiento de los burós de créditos, los diversos modelos institucionales que se utilizan para ofrecer servicios financieros rentables, los retos que enfrenta la industria y los aspectos que hay que seguir reforzando para su consolidación.

El Gobierno de los Estados Unidos, a través de su Agencia para el Desarrollo Internacional, USAID, ha tenido la oportunidad de apoyar al sector de las microfinanzas en Ecuador concentrando sus esfuerzos en las áreas de normativa y supervisión prudencial con la Superintendencia de Bancos y Seguros, el fortalecimiento institucional y desarrollo de productos con los intermediarios financieros (bancos, financieras, cooperativas y una ONG) y la representación de la industria con las instituciones gremiales. La experiencia ha sido tremendamente satisfactoria y los resultados obtenidos se describen en los diversos capítulos de este libro.

Para poder apreciar el impacto del crecimiento de las microfinanzas en Ecuador, hacemos referencia a un artículo publicado por Micro Rate que hace una comparación institucional de las 29 intermediarias microfinancieras, que a juicio de esta institución calificadora, son las más importantes en la región Latinoamericana. Dos indicadores que llaman poderosamente la atención es que el número de clientes de las 29 instituciones creció a un ritmo de 14% del 2000 al 2001 y la cartera aumentó en 22% durante el mismo período. Si vemos las estadísticas de microfinanzas que publica la Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador, podemos observar como el número de clientes (operaciones crediticias) ha crecido a un promedio anual del 164% entre julio del 2002 a mayo del 2006, mientras la cartera ha crecido a un promedio del 87% anual entre julio del 2002 y junio del 2006. Este crecimiento sostenido se ha logrado gracias a que las instituciones que han aplicado metodologías de microfinanzas han mantenido carteras relativamente sanas.

USAID ha contribuido con un grano de arena para que la industria de las microfinanzas se fortalezca, se consolide y siga haciendo las innovaciones necesarias para mantener su liderazgo a nivel latinoamericano, utilizando e introduciendo nuevas y mejores prácticas internacionales.

Aprovechamos esta oportunidad para reconocer los esfuerzos de Development Alternative, Inc. por asumir el liderazgo en identificar los temas y hacer que este libro sea una realidad. También agradecemos el esfuerzo de los autores y reconocemos su contribución a la literatura de desarrollo económico en la industria de las microfinanzas. Esperamos que disfruten su contenido.

Alexandria L. Panehal  
Directora, USAID/Ecuador

## INTRODUCCIÓN

Estamos honrados en publicar este libro que coincide con la realización del IX Foro Interamericano de la Microempresa, Septiembre 13-15 del 2006, en Quito, Ecuador. El Proyecto SALTO<sup>1</sup> de USAID, implementado por Development Alternatives, Inc. ha acompañado el desarrollo y expansión de la industria de microfinanzas en Ecuador durante los pasados cinco años, trabajando en asociación con las instituciones de microfinanzas privadas, entidades del Gobierno del Ecuador y otros donantes externos. En particular, deseamos reconocer y agradecer al Banco Interamericano de Desarrollo por su histórico y continuo esfuerzo para promocionar las microfinanzas y fortalecer las microempresas en el Ecuador, y por su auspicio al IX Foro.

El contenido de este libro cubre la gama de aspectos clave relacionados al crecimiento geométrico de las microfinanzas en Ecuador en años recientes. La Parte I contiene cuatro artículos acerca de la "Evolución de las Microfinanzas en el Ecuador." El primer artículo, de Arno Loewenthal, ofrece una reflexión rápida sobre las tendencias y un benchmarking comparativo del desarrollo de los operadores del mercado de las microfinanzas en Ecuador respecto a la región Latinoamericana. El segundo artículo, de Carlos Palán de Proyecto SALTO, ofrece un detallado análisis de la actual oferta y demanda de microcrédito en Ecuador, basado en parte de los resultados de la Encuesta Nacional de Microempresas en el Ecuador (ENAME) publicada por SALTO en marzo 2005. Las cifras sobresalientes reportan un saldo de cartera de más de \$800 millones en microcrédito al 31 de diciembre 2005, igual a cinco veces de incremento de las cifras al final del 2001, que satisfacen un estimado del 60% de la demanda viable de microcrédito.

El tercer artículo de la Parte I, de Fausto Jordán de la Red Financiera Rural (RFR), presenta la evolución histórica de instituciones financieras *no reguladas* y su integración al mercado de microfinanzas. La RFR, organizada en el año 2000, es ahora la principal "asociación microfinanciera" en Ecuador. El cuarto artículo, de Rodrigo Espinosa de la Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador (SBSE), presenta la evolución de las carteras de microcrédito de las instituciones financieras *reguladas* (bancos comerciales, sociedades financieras y cooperativas de ahorro y crédito -COACs). Las instituciones reguladas contabilizan aproximadamente el 80% de la oferta total de microcrédito. Este artículo también refleja el intensivo trabajo y avances de la SBSE en regular y supervisar este sector.

La Parte II presenta cinco artículos sobre los "Principales Factores de Éxito en la Industria de las Microfinanzas en Ecuador." El artículo de Klaus Hesse y Janeth Pacheco, de Banco ProCredit, contiene una visión global de los elementos requeridos para operaciones exitosas y rentables desde la perspectiva de una institución de microfinanzas especializada. Banco ProCredit es miembro de una red internacional de microfinanzas y ha expandido rápidamente su cartera en Ecuador durante los últimos cuatro años.

<sup>1</sup> Proyecto de fortalecimiento de las Microfinanzas y Reformas Macroeconómicas, conocido por Proyecto SALTO (Siglas en Inglés), financiado por la Agencia para el Desarrollo Internacional de los Estados Unidos de América (USAID) y administrado por Development Alternatives, Inc.

El segundo artículo, de este autor, establece los lazos entre la estabilidad macroeconómica, el crecimiento económico, las microfinanzas y la reducción de la pobreza, así como las reformas estructurales clave e intervenciones para "el desarrollo del sector privado" que han ayudado al mercado de microfinanzas a prosperar. También discute el rol que el gobierno puede jugar en el sector, poniendo énfasis en la percepción de las microfinanzas como un *mercado* versus un *programa social*.

El tercer artículo en la Parte II, de Mónica Hernández de Fundación Alternativa y una fundadora del Banco Solidario, es una presentación magistral del desarrollo de la industria de microfinanzas vis-à-vis el entorno político en el Ecuador en los últimos dos lustros. Incluye una discusión bien medida de la inestabilidad política del país, y cómo las políticas de gobierno pueden tener efectos ya sean negativos o positivos para las microfinanzas. El cuarto artículo, de Jorge Daly, analiza el rol clave de la normatividad en la evolución sana y en el control de la industria, comparando el progreso de Ecuador con otros países incluyendo Perú y Bolivia. El artículo final, de Guido Cordero del Banco del Pichincha, discute el rol de los burós de información crediticia en estimular el microcrédito. Ecuador ahora tiene cuatro burós de crédito privados, licenciados y supervisados por la SBSE, donde no existía ni un buró hace solamente tres años.

La Parte III también contiene cinco artículos, enfocados en las "Innovaciones en la Industria de las Microfinanzas en el Ecuador." El artículo de Carlos Viteri, de Banco del Pichincha/Credifé, examina cómo un banco comercial en este caso el primer banco del país en términos de depósitos y cartera ha tenido éxito en profundizar en el mercado (via "down-scaling"), volviéndose en poco tiempo el segundo más grande proveedor de microcrédito en Ecuador. El artículo de Marín Bautista, de FINANCOOP, presenta los nuevos productos que están siendo introducidos por la Red de Cooperativas del Ecuador para fortalecer el microcrédito y otros servicios financieros provistos por las COACs.

El tercer artículo de la Parte III, de Santiago Ribadeneira de Banco Solidario, resume la historia y la realidad actual de las remesas como una fuente de fondos para las remesas de migrantes ecuatorianos suman ahora aproximadamente \$2 mil millones por año. Banco Solidario ha sido la entidad pionera en Ecuador proveyendo servicios financieros a migrantes ecuatorianos en España y Estados Unidos, y es un líder en Latino América en este campo importante. El cuarto artículo, de Óscar Guzmán de WOCCU, examina el caso de la fusión de dos cooperativas como un medio de bajar costos, expandir la cobertura e incrementar la rentabilidad entre COACs. Las cooperativas, reguladas y no reguladas incluidas, actualmente contabilizan aproximadamente la mitad de la cartera total de microcrédito en Ecuador. El artículo final, de Pedro Arriola de Banco ProCredit, describe la exitosa conversión de Sociedad Financiera Ecuatorial a un banco comercial ("up-scaling"), y como la transformación ha contribuido al posterior crecimiento significativo de Banco ProCredit.

La Parte IV presenta dos artículos concluyentes sobre la "Consolidación de la Industria Microfinanciera en Ecuador," reflejando sobre los factores clave para el éxito futuro. El artículo de Alfredo Otero, hasta marzo 2006 Director de Microfinanzas del Proyecto SALTO, discute en forma comprensiva las amenazas enfrentadas por cualquier industria de microfinanzas, y relaciona estas amenazas a

la actual situación en Ecuador. El último artículo, de Bernai Velarde de USAID, presenta un resumen de los retos y oportunidades que afectarán las microfinanzas de Ecuador en el corto y largo plazo, y cómo una industria madura debe volverse permanentemente establecida.

El Anexo del libro ofrece, para los lectores interesados, un Benchmarking realizado por Carlos Palán de indicadores de desempeño basados en las definiciones del CGAP (Banco Mundial). Incluye datos relacionados a Cobertura, Calidad de la Cartera, Rentabilidad y Sostenibilidad, Eficiencia y Productividad, y Gestión de Activos y Pasivos, desglosados para dos grupos de operadores de microfinanzas representativos en el mercado de microfinanzas en el Ecuador: bancos comerciales especializados en microcrédito y Cooperativas de Ahorro y Crédito reguladas.

Una vez más, Proyecto SALTO está complacido de presentar este libro a todos los delegados del IX Foro Interamericano de la Microempresa. Nosotros esperamos que sirva a los lectores para lograr una plena apreciación de los logros del Ecuador en estos últimos cinco años.

Alexander Shapleigh  
Director, Proyecto SALTO

PARTE I  
EVOLUCIÓN DE LAS MICROFINANZAS EN EL ECUADOR





## 1. TENDENCIAS Y BENCHMARKING COMPARATIVO DE LAS MICROFINANZAS EN ECUADOR Y LATINOAMÉRICA

*Arno Loewenthal, CONSULTOR*

Arno Loewenthal es licenciado en Filosofía y tiene una Maestría en Microeconomía y ha concluido su ciclo doctoral en Filosofía de la Economía en las Universidades Católica de Ecuador y Bolivia y en la Universidad de Stuttgart en Alemania.

Ha trabajado y trabaja como consultor en Microfinanzas, MIPYME y Comercio Internacional, para la Cooperación Suiza para el Desarrollo (COSUDE) y para la Cooperación Técnica Alemana (GTZ), y en la actualidad para el Banco Mundial, el Banco Interamericano de Desarrollo, la FAO y USAID al igual que para varios bancos e instituciones de Microfinanzas de Centroamérica y América del Sur.

Se ha especializado en marcos normativos y regulatorios, planes estratégicos y de negocios para instituciones, ministerios, gremios e instituciones de Cooperación Internacional en temas de Microfinanzas y MIPYME.

En el Ecuador ha contribuido en la formulación del Plan Estratégico de la Red Financiera Rural, de la Asociación de Cooperativas de Ahorro y Crédito Supervisadas, de una Cooperativa, en la Reglamentación del Decreto 354 sobre Cooperativas y ha participado en una propuesta de norma de Transparencia para el Sistema Financiero.

## INTRODUCCIÓN

Para hacer un análisis de las tendencias y un benchmarking comparativo del desarrollo de los operadores del mercado de las microfinanzas en Ecuador respecto a la región Latinoamericana, debemos comenzar por reconocer que los mercados de microfinanzas en los países de la región, son altamente heterogéneos desde muchos puntos de vista. Esto dificulta y en definitiva limita la construcción de datos comparativos útiles, que permitiría aclarar el avance relativo de un país en comparación con los otros países de la región en cuanto al desarrollo del mercado de las microfinanzas. Esta tarea resulta más difícil en un aspecto puntual pero importante, que es la imposibilidad de contar con datos fiables que nos indiquen por país, cual es el tamaño actual de la oferta de microcrédito, el tamaño de la demanda viable de microcrédito, y por consiguiente el porcentaje de cobertura del mercado viable en cada país. Otros indicadores, tales como el uso relativo de mejoras prácticas en la administración del microcrédito, son más universalmente aplicadas y existen algunas bases para llegar a comparaciones válidas.

### Tamaño y Cobertura de Mercados

En lo que se refiere a este tema, existen muchísimos datos, pero como acabábamos de plantear son difícilmente comparables. Lo que no existe, por lo menos nadie lo ha presentado hasta la fecha, es una metodología común, con definiciones consistentes de las variables de la oferta y la demanda, que se ha aplicado a la situación de cada país. Así, si en el Ecuador se constata en la presente publicación que al 31 de diciembre del 2005 existía una oferta de más de \$800 millones en microcréditos (sumando saldos de carteras de microcrédito tanto de instituciones reguladas como no reguladas), y que cubría más del 60% del mercado viable, esto parece muy interesante como desempeño del sector financiero a nivel nacional, cosa bastante remarcable. Pero, cómo comparar estas cifras con lo que está ocurriendo en Colombia, México, Guatemala o Argentina? Es la pregunta central, que nos queda a todos contestar, para tener una verdadera apreciación de la madurez de los mercados de microcrédito en cada país y en la región en su conjunto, y desde luego, a partir de ello se puede determinar las necesidades de desarrollo de cada mercado nacional hacia el futuro.

### Entidades reguladas versus no-reguladas

Algo que se ve con mucha claridad en los últimos cinco años, es el giro que han dado las microfinanzas en Latinoamérica, marcado por la mayor presencia de entidades reguladas, ya sea bancos o entidades financieras no bancarias (como sociedades financieras/microfinancieras y cooperativas de ahorro y crédito reguladas), versus, la presencia cada vez menos importante de entidades no-reguladas (cooperativas no-reguladas y ONGs). Según datos recopilados por el Proyecto SALTO, sobre 14 países (Ecuador no está incluido) a Diciembre del 2004, bancos comerciales y otras entidades reguladas representaron al 86% de la cartera de microcrédito de la región y el 69% de los clientes atendidos. Las entidades no-reguladas tenían presencia en la región con alrededor del 14% de la cartera de crédito y el 31% de los clientes.

<sup>1</sup> Este artículo es posible gracias a la recopilación de información realizada por Carlos Palán, del Proyecto SALTO.

<sup>2</sup> Para una primera aproximación al respecto, se puede consultar el artículo escrito por M. Otero y B. Manuella de ACCION Internacional, en Diciembre 2004.

Estas cifras son consistentes comparadas con la evolución de la oferta de microcrédito en el Ecuador, donde se calcula que a fines de 2005 el 80% del microcrédito correspondía a bancos comerciales, sociedades financieras y cooperativas reguladas, y 20% a entidades no-reguladas (15% cooperativas no-reguladas y solo 5% ONGs de microcrédito).

La predominancia en los mercados de microcrédito de entidades reguladas, merece resaltarse como la prueba de la madurez de las microfinanzas, como un mercado viable y auto-sostenible. Aunque es innegable que las ONGs y otras entidades no-reguladas, continúan y continuarán a jugar roles importantes en el sector, la tendencia a favor de las entidades reguladas se ha consolidado en términos reales, y del desempeño de estas "instituciones microfinancieras reguladas" dependerá el crecimiento futuro del microcrédito.

### Benchmarking de Mejores Prácticas

Tomando como base el estudio realizado por MIX Market del Benchmarking de las Microfinanzas en Latinoamérica al 2004 y utilizando los datos recopilados por Proyecto SALTO y la Red Financiera Rural a Diciembre del 2004, se presenta un análisis de algunos indicadores de desempeño de las instituciones de microfinanzas de la región latinoamericana (LA) comparados con los datos que se cuentan de algunos de los operadores líderes de microfinanzas y microcrédito en el Ecuador.

**Cuadro No. 3**  
**Tasas de Crecimiento en Latinoamérica (LA) y Ecuador a Diciembre del 2004.**

Indicadores de Desempeño	MIX				ECUADOR			
	Banco	IFNB	ONG	Coop	Banco	CoopR	CoopNR	ONGs
Muestra de MFI's	10	26	41	12	1	3	1	5
<b>ESTRUCTURA DE FINANCIAMIENTO</b>								
Monto Recauda / Capital	7.50	5.42	1.40	3.10	7.30	4.30	3.70	1.67
<b>INDICADORES DE ESCALA</b>								
Costo Promedio de Crédito por Prestatario	1407	1002	276	1076	1617	2223	1227	311
Costo Promedio de Ahorro por Ahorrador	1081	524	66	433	212	422	262	
<b>DESEMPEÑO FINANCIERO GENERAL</b>								
Margen Sobre Activos	3.30%	2.70%	6.60%	1.80%	2.40%	2.30%	1.30%	7.20%
Margen Sobre Pasivos	16.40%	17.80%	14.20%	7.20%	15.80%	12.40%	7.00%	19.20%
Activos/Ingresos Operacional	123.00%	123.90%	123.10%	117.80%	112.80%	123.60%	109.80%	116.84%
Autosuficiencia Pasivos	116.30%	116.30%	116.30%	114.20%	110.90%	120.40%	106.80%	116.70%
<b>MARGENES</b>								
Retención Normal Sobre la Cartera Bruta	27.20%	34.30%	40.00%	22.30%	26.50%	19.70%	17.30%	33.42%
<b>EFICIENCIA</b>								
Personas Operacionales / Cartera Bruta	15.40%	17.50%	27.10%	12.30%	16.30%	11.40%	8.60%	40.63%
<b>PRODUCTIVIDAD</b>								
Personas por Personal	136	122	147	136	126	120	206	54
Personas por Oficina de Crédito	239	272	316	234	176	426	254	273
Personas, Unidades por Personal	81	130	0	210	30	456	367	0
Monto de la Distribución de Personal	48.10%	40.70%	50.00%	40.30%	48%	28%	37%	44%
<b>RIESGO Y CUBIERTAS</b>								
Cartera en Riesgo >90 Días	2.30%	2.70%	2.00%	5.50%	2.10%	1.30%	6.10%	1.80%
Monto de Provisiones Contingidas	1.70%	3.20%	1.60%	2.80%	0.20%	0.00%	0.20%	1.1%
Monto de Carteras de Riesgo	137%	123%	71%	120%	171%	300%	90%	110%

Fuente: MIX Benchmarking de LA Dic 2004, Proyecto SALTO - Sistema de Indicadores Dic 2004 RFR De Autoregulación Dic 2004 COAC, Cooperativas de Ahorro y Crédito (R) Reguladas (NR) NO Reguladas.

\*Banco: Saldario, Procredit y Planinca. CoopR: Ribamba, Cacpeco, Progreso. ONGs: Espoir, Inasib, Capesita, F. Ahorro, Aq. CoacNR: Janin Azuay, San José, Sacale, Muthuc Russa, Mapasa Cuasiroto, La Mercad

El cuadro anterior merece algunas consideraciones de las tendencias que allí se muestran, tomando en cuenta las limitaciones de información respecto a COACs no reguladas y ONGs en el Ecuador:

#### a) Respeto a la Estructura Financiera

Se observa que las operadoras ecuatorianas tienen mayor nivel de endeudamiento que sus pares de LA. Esto seguramente es debido al importante crecimiento que ha tenido la demanda de microcrédito en Ecuador, que ha ocasionado el endeudamiento más agresivo para obtener recursos frescos, ya sea vía captaciones o de obligaciones de inversionistas y de cooperación.

#### b) Respeto del alcance de las IMF's

Está claro, que tanto las entidades de microcrédito no supervisadas de Latinoamérica como las del Ecuador, alcanzan segmentos de mercado de más bajos ingresos, las razones pueden obedecer a los costos de operación más altos de las entidades supervisadas, a la presencia de subvenciones para ingresar o atender ciertos mercados más deprimidos económicamente, pero también en algunos casos, al uso de metodologías de crédito más apropiadas o más al alcance de esos segmentos de población de menores ingresos. Es interesante observar en el caso Ecuatoriano, que el promedio de ahorro por ahorrista es más alto en las COACs que en los Bancos, contrariamente a la tendencia regional Latinoamericana, esto puede obedecer posiblemente a dos factores, una mayor credibilidad y fidelidad de los ahorristas hacia las entidades cooperativas frente a los bancos comerciales (que sufrieron la crisis bancaria en el año 1999) y una mayor presencia e identificación local que tienen las COACs con respecto a los bancos, percibidos como más impersonales.

#### c) Rentabilidad de los Activos y el Patrimonio

Mientras la tendencia regional latinoamericana muestra que los bancos logran mayores niveles de retorno sobre sus activos y su patrimonio, en el caso Ecuatoriano la diferencia entre bancos y COACs reguladas es muy escasa, lo que muestra, que por lo menos varias de las COACs reguladas son muy eficientes y competitivas. Se observa que en general en LA y en Ecuador las Cooperativas son menos apalancadas que los Bancos. Las ONGs ecuatorianas tienen mejores retornos que sus pares de LA, seguramente por el cobro de más altas tasas de interés y menores costos operativos (o por la ausencia de supervisión?).

#### d) La autosuficiencia operativa y financiera

Uno de los grandes logros del desarrollo del mercado de las microfinanzas, es no sólo haber logrado incorporar más operadores u oferta al mercado financiero, para sectores económicos y segmentos de población que no tenían acceso a servicios financieros, sino que esa incorporación se ha dado con instituciones sostenibles, es decir que se ha ampliado la oferta de servicios financieros para los sectores más pobres con instituciones solventes y no débiles, lo más interesante es que en el caso Ecuatoriano, las COACs han logrado índices mayores de autosuficiencia operativa y financiera que los bancos especializados en microfinanzas y están dentro de los estándares regionales.

A los Bancos especializados en microfinanzas del Ecuador, les tocaría mejorar su eficiencia financiera y operativa para alcanzar a sus pares latinoamericanos.

#### e) Rendimiento Nominal sobre la Cartera Bruta

Mientras los bancos ecuatorianos especializados en microfinanzas, se acercan a los índices latinoamericanos de sus pares, las COACs ecuatorianas también lo hacen respecto de los índices de sus pares latinoamericanas. Ambos están lejos de los otros tipos de operadores microfinancieros (ONGs e Instituciones Financieras No Bancarias). Esto puede explicarse por las economías de escala que han logrado los bancos tanto ecuatorianos como latinoamericanos y porque, por lo menos en el caso ecuatoriano, las tasas de interés por microcrédito (incluidas comisiones) que cobran estos bancos, es superior a las tasas que cobran las COACs.

#### f) Gastos Operacionales con relación a la Cartera Bruta

Las COACs ecuatorianas están muy cerca del estándar latinoamericano de sus pares y muestran mayor eficiencia que los operadores bancarios tanto ecuatorianos como latinoamericanos, esto pese a las economías de escala que pueden alcanzar o de hecho han alcanzado los bancos especializados en microfinanzas. En el caso de las ONGs de Ecuador, debido a su tamaño pequeño sus costos operativos son mucho mayores que las de sus pares latinoamericanas, existiendo necesidad de mejorar sus economías de escala.

#### g) Productividad

Los bancos ecuatorianos muestran niveles de productividad (prestarios/ personal) más altos que sus pares latinoamericanos no así las COACs ecuatorianas, que aún deben mejorar en este indicador. Sin embargo la productividad medida por prestarios/oficial de crédito es interesantemente mayor en las COACs ecuatorianas con relación a sus pares latinoamericanas y también a los bancos, tanto ecuatorianos como latinoamericanos. Esto seguramente tiene que ver entre otros factores, como la concentración geográfica (local) de sus operaciones, clientela más antigua con políticas de incentivos para el personal operativo, como con estrategias de expansión de los servicios donde con el aprovechamiento de las capacidades instaladas se rentabiliza más al personal.

#### h) Riesgo

La calidad de la cartera; medida como el porcentaje de la cartera de riesgo >30 días de los bancos especializados en microfinanzas del Ecuador, es ligeramente mejor que sus pares de la región; las COACs ecuatorianas por su parte están por encima de los estándares latinoamericanos, y muestra una calidad de cartera mejor que la de los bancos especializados en microfinanzas del Ecuador. Se debe tomar en cuenta que a Diciembre 2004, aún no estaba plenamente identificada la cartera de microcrédito en las COACs.

Lo que en cualquier caso es interesante resaltar, es el alto grado de cobertura de la cartera en riesgo que tienen los operadores de microfinanzas en el Ecuador, que está por encima de los estándares internacionales y muestra una muy sana práctica,

pero de la que habría que cuidarse para no equipararla al crédito de consumo, donde esos altos índices de provisiones refleja más bien una actitud de protección del capital invertido y de rentabilización de muy corto plazo. Las provisiones realizadas por los operadores para créditos en riesgo en microcrédito en el Ecuador, no debe relajar las buenas prácticas de evaluación en la otorgación del crédito. Datos actuales, muestran altos grados de contaminación entre los clientes de microcrédito y clientes de crédito de consumo.

Este muy breve ejercicio de benchmarking comparativo de los operadores de la industria de microfinanzas del Ecuador con sus pares Latinoamericanos, nos muestra en la mayoría de los casos, a unos operadores exitosos, con grandes potencialidades, con desafíos a cumplir en el corto plazo: en torno a diversas formas de mejorar la eficiencia y la implementación plena de buenas prácticas internacionales; un mercado altamente competitivo pero con peligros de contaminación; mercado de microcrédito fundamentalmente con actores diversos y por lo tanto con ventajas comparativas; con desafíos en torno a la relación entre la eficiencia, los costos y los precios y su transparencia; con la urgencia de retomar los servicios integrales financieros (principalmente privilegiar el ahorro aprovechando los \$ 2,000 millones en remesas) como alternativa para una mejor eficiencia financiera y la promoción de la inversión.

## 2. COBERTURA DEL CRÉDITO A LA MICROEMPRESA EN ECUADOR

*Carlos Palán, Proyecto SALTO*

Carlos Palán es Master en Administración de Empresas de INCAE, especialista en el monitoreo, evaluación y estrategia de instituciones de microfinanzas IMFs.

Ha trabajado para Proyecto SALTO en la coordinación de las actividades de asistencia técnica y capacitación a Bancos, Cooperativas de Ahorro y Crédito, e Instituciones microfinancieras y con la Superintendencia de Bancos para la Gestión de Riesgos y Supervisión de Cooperativas.

Ha desarrollado y mantenido el sistema de indicadores de seguimiento al desempeño de las IMFs, y prepara los reportes trimestrales de indicadores a ser presentados a USAID.



## INTRODUCCIÓN

A fin de realizar una planificación adecuada del desarrollo de los servicios financieros dirigidos a la microempresa, es necesario conocer la situación más reciente sobre la cobertura y expansión que las Instituciones de Microfinanzas han alcanzado en el Ecuador.

Para ello, es necesario contar con información básica tanto de la oferta como la demanda de servicios financieros. Proyecto SALTO durante sus años de ejecución, ha logrado recopilar información valiosa sobre la oferta, que ha sido complementada con la realización de la Encuesta Nacional de Micropresas (ENAME), para el estudio de la demanda.

En este artículo se realiza un análisis de esta información que pretende ser un primer aporte acerca de la situación de la industria de microfinanzas en cuanto a su cobertura y expansión.

## EL MERCADO DE MICROFINANZAS EN EL ECUADOR

### Análisis de la Oferta:

En el Ecuador, la oferta de servicios financieros dirigidos a los microempresarios está compuesta por un lado por el Sistema Financiero Regulado que incluye bancos, cooperativas de ahorro y crédito - COACs reguladas, sociedades financieras y mutualistas y por otro lado una serie de instituciones no reguladas compuestas básicamente por organizaciones no gubernamentales (ONGs) y cooperativas de ahorro y crédito no reguladas. En cuanto a la presencia de la banca pública, la Superintendencia de Bancos que es su ente de control, reporta una participación muy poco significativa.

Para realizar el análisis de la oferta se ha recopilado la información emitida por la Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador (SBS) en su compendio mensual de microfinanzas, de la Red Financiera Rural (RFR) en su programa de monitoreo y del Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito (WOCCU por sus siglas en inglés) a través de su apoyo a redes de cooperativas de ahorro y crédito. El cuadro No. 1 muestra la situación al fin del año 2005.

La base de datos de la SBS provee información sólida de la oferta de microcrédito de las 59 instituciones reguladas. La RFR y WOCCU proveen información de 54 IMFs no reguladas (38 cooperativas y 16 ONGs). En los Anexo 1 y 1A se presenta el cuadro detallado de las 113 instituciones reportadas a Diciembre 2005.

<sup>1</sup> Se debe indicar que existen más instituciones (generalmente pequeñas en comparación con las registradas por los distintos organismos) ofreciendo servicios financieros en el Ecuador, sin embargo dichas instituciones aún no reportan sus datos a ninguna institución, sea gubernamental, gremial o redes.

**Cuadro No. 1**  
**Instituciones Registradas que Ofrecen Servicios Financieros a los Microempresarios**

IMFs	No.
Bancos	14
COACs Reguladas	37
Sociedades Financieras	5
Mutualistas	2
Banca Pública	1
<b>TOTAL SISTEMA REGULADO</b>	<b>59</b>
COACs No Reguladas	38
ONGs	16
<b>TOTAL OTRAS NO REGULADAS</b>	<b>54</b>
<b>TOTAL NACIONAL</b>	<b>113</b>

Fuente: SBS, RFR, WOCCU.  
Elaborado por: Proyecto SALTO, Marzo 2006

### Cartera Vigente de Microcrédito

El saldo total de cartera de microcrédito de las 113 IMFs identificadas, registrado al 31 de Diciembre del 2005 por los diferentes organismos, alcanza la suma de US\$ 816.3 millones. El cuadro No. 2 presenta el desglose por tipo de institución de este saldo.

**Cuadro No. 2**  
**Saldo de Cartera de Microcrédito (miles US\$)**  
**Al 31 Diciembre del 2005**

IMFs	No.	Saldo	%
Bancos	14	353.999	43,37%
COACs Reguladas	37	284.247	34,82%
Sociedades Financieras	5	20.904	2,56%
Mutualistas	2	357	0,04%
Banca Pública	1	1	0,00%
<b>TOTAL SISTEMA REGULADO</b>	<b>59</b>	<b>659.507</b>	<b>80,80%</b>
COACs No Reguladas	38	127.250	15,59%
ONGs	16	29.500	3,61%
<b>TOTAL OTRAS NO REGULADAS</b>	<b>54</b>	<b>156.750</b>	<b>19,20%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>113</b>	<b>816.257</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: SBS, RFR, WOCCU.  
Elaborado por: SALTO, Marzo 2006

En el caso del Ecuador se observa el predominio del Sistema Regulado, con una participación del 80,8% de la oferta de microcrédito y en el cual se destacan los bancos y COACs reguladas, que alcanzan el 78,3% del saldo total de cartera. A diferencia de lo que ocurre en otros países, la participación de las ONGs es apenas del 3,61%<sup>2</sup>.

<sup>2</sup> En este sentido la RFR está promoviendo que las ONGs que realizan microcrédito, reporten sus datos a fin de contar con una información más precisa sobre la oferta disponible en el mercado.

Por otro lado, debido a que el microcrédito es de plazo corto y en base a los datos reportados por la IMF's que participan en SALTO, se calcula que el saldo de cartera representa el 75% del monto desembolsado o contratado, por lo que el saldo de US\$ 816.3 millones equivale a un total desembolsado de US\$ 1,088.4 millones. Es decir que la industria de microfinanzas en el Ecuador en el último año habría desembolsado por lo menos US\$ 1 billón.

### Operaciones Vigentes de Microcrédito

La contabilización del número de operaciones de microcrédito es importante porque permite inferir (determinando el número de personas atendidas<sup>3</sup>) la cobertura que ha alcanzado la industria. Tomando los datos reportados por las 113 IMF's, se alcanza un total de 597.602 operaciones vigentes al 31 de Diciembre del 2005, el detalle se muestra en el Cuadro No. 3.

Cuadro No. 3

IMF's	No.	Operaciones	%
Bancos	14	245.772	41,13%
COACs Reguladas	37	126.892	21,23%
Sociedades Financieras	5	45.676	7,64%
Mutualistas	2	103	0,02%
Banca Pública	1	21	0,00%
<b>TOTAL SISTEMA REGULADO</b>	<b>59</b>	<b>418.443</b>	<b>70,02%</b>
COACs No Reguladas	38	94.838	15,87%
ONGs	16	84.321	14,11%
<b>TOTAL OTRAS NO REGULADAS</b>	<b>54</b>	<b>179.159</b>	<b>29,98%</b>
<b>TOTAL NACIONAL</b>	<b>113</b>	<b>597.602</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: SBS, RFR, WOCU.  
Elaborado por: SALTO, Marzo 2006

Analizando el número de operaciones se observa que la participación del sistema regulado baja a un 70%, predominando los bancos y cooperativas reguladas con el 62.4%. Las otras IMF's no reguladas representan el 30% de las operaciones vigentes, dentro de las cuales las ONGs alcanzan un 14,11%. Esto nos indica que este tipo de instituciones están atendiendo operaciones de menor valor, que implicarían un mayor número de personas atendidas, como se verá más adelante.

### Saldo y Monto Promedio de Microcrédito

El promedio general del saldo de microcrédito obtenido de la división del saldo de cartera por el número de operaciones, está en US\$1.366. Si se aplica el mismo factor mencionado anteriormente del 75%, el monto promedio desembolsado de microcrédito sería de US\$ 1.821. El cuadro No. 4 muestra el detalle por tipo de institución.

<sup>3</sup>El número de operaciones difiere del número de personas, debido que algunas personas pueden tener más de un crédito en una institución o en varias instituciones. Adicionalmente, en algunas IMF's que manejan tecnología de crédito grupal, bancos comunales, etc., Estos se reportaban como una sola operación y no por persona.

Cuadro No. 4  
Saldo y Monto Promedio de Operaciones de  
Microcrédito<sup>4</sup> Al 31 Diciembre del 2005

IMF's	No.	Saldo Promedio	Monto Promedio
Bancos	14	1.440,36	1.920,48
COACs Reguladas	37	2.240,07	2.986,76
Sociedades Financieras	5	457,65	610,20
Mutualistas	2	3.464,30	4.619,07
<b>TOTAL SISTEMA REGULADO</b>	<b>58</b>	<b>1.900,59</b>	<b>2.534,13</b>
COACs No Reguladas	38	1.341,76	1.789,01
ONGs	16	349,85	466,47
<b>TOTAL OTRAS NO REGULADAS</b>	<b>54</b>	<b>845,81</b>	<b>1.127,74</b>
<b>TOTAL</b>	<b>112</b>	<b>1.365,89</b>	<b>1.821,18</b>

Elaborado por: SALTO, Marzo 2006

Analizando el Cuadro No. 4, se observan diferencias para cada tipo de IMF. Los hallazgos más importantes se pueden resumir de la siguiente manera:

- Las mutualistas, que no disponen de tecnología apropiada para el sector, tienen el mayor saldo y monto desembolsado.
- Las cooperativas de ahorro y crédito reguladas se han posicionado en un segmento superior de microempresarios (que podría corresponder a los de acumulación ampliada), producto de su cercanía y el conocimiento por años de sus clientes.
- Los bancos, debido a la importante participación de los 3 bancos especializados (Solidario, Procredit y Pichincha) tienen su posición cercana al promedio general, lo cual indica que han diversificado sus operaciones en los distintos segmentos de microempresa (acumulación ampliada, simple y hasta de sobrevivencia).
- Las sociedades financieras, entre las cuales FINCA es su participante mayoritario, y las ONGs, se ha posicionado en un segmento bajo de la microempresa (microempresarios de acumulación simple y de sobrevivencia) con saldos promedios de US\$ 457 y US\$ 350 que alcanzarían montos estimados desembolsados de US\$ 610 y US\$ 466 respectivamente.
- Las cooperativas de ahorro y crédito no reguladas se han posicionado en un segmento de microempresarios medio, que es muy similar al manejado por los bancos. Estas instituciones, debido a que su capacidad de captar ahorros es limitada por no ser reguladas por la SBS, manejan políticas de crédito con montos menores a sus pares reguladas.

<sup>4</sup> No se incluye en este cuadro a la banca pública, pues su representación en el total es cercana a cero.

## Personas con Operaciones de Microcrédito Vigentes

Para determinar el mercado de microempresarios cubierto, se hace necesario calcular el número de personas que tienen un microcrédito vigente. Para ello, a partir de los datos del número de operaciones se ha estimado el número de personas que corresponden a dichas operaciones, mediante un factor definido a partir de una serie de ensayos realizados por la SBS con datos de Septiembre 2005. Estos indicaban que un 30% de los clientes de microcrédito tiene más de una operación. Por ello, el número de personas con créditos vigentes sería del 70% de las operaciones, es decir 418.322 personas. El detalle por tipo de institución se muestra en el Cuadro No. 5.

**Cuadro No. 5**  
Número de Personas con Operaciones de Microcrédito Vigentes al 31 Diciembre del 2005

IMFs	Nº.	Personas	%
Bancos	14	172.040	41,13%
COACs Reguladas	37	88.824	21,23%
Sociedades Financieras	5	31.973	7,64%
Mutualistas	2	72	0,02%
Banca Pública	1	15	0,00%
<b>TOTAL SISTEMA REGULADO</b>	<b>59</b>	<b>292.910</b>	<b>70,02%</b>
COACs No Reguladas	38	66.387	15,87%
ONGs	16	59.025	14,11%
<b>TOTAL OTRAS NO REGULADAS</b>	<b>54</b>	<b>125.412</b>	<b>29,98%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>113</b>	<b>418.322</b>	<b>100,00%</b>

Elaborado por: SALTO, Marzo 2006

Cabe señalar que mientras más IMFs (no solo las entidades reguladas) reporten sus datos a los burós de crédito, se podrá precisar mucho más el número de personas atendidas con microcrédito<sup>5</sup>.

## Análisis de la Demanda Universo de Microempresarios del Ecuador

De acuerdo al estudio realizado por Magill J. y Meyer R. del Proyecto SALTO con los datos del Censo del 2001, como base para la realización de la Encuesta Nacional de Microempresas (ENAME) y luego de realizar un procesamiento de datos a dicho Censo, se obtuvieron 1.457.877 patronos y trabajadores por cuenta propia dedicados a actividades microempresariales<sup>6</sup>. Dicho resultado en forma resumida es presentado en dos segmentos de mercado: microempresarios rurales y urbanos, en el siguiente cuadro:

<sup>5</sup> Para ello, la RFR ha firmado un convenio con un buró de crédito, que está recopilando la información de cartera de algunas entidades no reguladas.

<sup>6</sup> Magill J. y Meyer R., "Un Estimado del Tamaño y Estructura del Sector Microempresarial basado en los Datos del Censo del 2001", Proyecto SALTO, 2004

**Cuadro No. 6**  
Número de Microempresarios según Censo del Año 2001

Ocupación	Patrón o Socio	Deciles más ricos	7 Deciles más pobres
Agricultores			
Microempresarios Rurales	58.969	393.689	452.658
Microempresarios Urbanos	211.895	793.324	1'005.219
<b>Totales</b>	<b>270.864</b>	<b>1'187.013</b>	<b>1'457.877</b>

Elaborado por: SALTO, Marzo 2006

Dado que el objetivo de ENAME era investigar el universo de microempresarios de menores ingresos, los investigadores extrajeron del universo anterior los 7 deciles de más bajos ingresos. De esta forma se llegó a una cifra de 1'086.996 microempresarios más pobres. Un resumen de estas cifras se presenta a continuación:

**Cuadro No. 7**  
Número de Microempresarios según Distribución de deciles del Censo 2001

Ocupación	Total Microempresarios	Deciles más ricos	7 Deciles más pobres
Agricultores			
Microempresarios Rurales	452.658	23.549	429.109
Microempresarios Urbanos	1'005.219	347.332	657.887
<b>Totales</b>	<b>1'457.877</b>	<b>370.881</b>	<b>1'086.996</b>

Elaborado por: SALTO, Marzo 2006

Puesto que la encuesta ENAME, por definición, se enfocó exclusivamente a los microempresarios URBANOS más pobres, los investigadores según el censo determinaron un universo de investigación de 657.887 microempresarios. Sobre esta base se diseñó la encuesta de campo ENAME que llegó a 17.738 microempresarios. Como resultado de esta encuesta se estimó el número de microempresarios existente en el país correspondientes a la definición de los 7 deciles más pobres en 646.084 personas. A partir de este dato y conservando la misma distribución obtenida en el censo, se ajusta el número total de microempresarios, cifra que alcanza las 1.431.722 personas. En el cuadro siguiente, se presenta el resumen de lo que sería la composición del mercado tanto en base al Censo 2001 como con los datos de la encuesta ENAME.

**Cuadro No. 8**  
Número de Microempresarios Utilizando Definición de ENAME

Segmento de microempresarios	Datos en base a Censo 2001	%	Datos ajustados en base a ENAME
Microempresarios Urbanos ENAME	657.887	45,1%	646.084
Microempresarios Urbanos no ENAME	347.332	23,8%	341.101
Microempresarios Rurales	452.658	31,0%	444.537
<b>Total Nacional</b>	<b>1'457.877</b>	<b>100,0%</b>	<b>1'431.722</b>

Elaborado por: SALTO, Marzo 2006



## Microempresarios Bancables

En base al universo de microempresarios estimados a partir de la ENAME, y considerando que un 50% de ellos son bancarizables o requieren servicios financieros, el potencial mercado de los tres segmentos de microempresarios definidos anteriormente será de 715.861 personas.

**Cuadro No. 9**  
Número de Microempresarios Bancarizables

Segmento de microempresarios	Total	Microempresarios bancarios
Microempresarios Urbanos ENAME	646.084	323.042
Microempresarios Urbanos no ENAME	341.101	170.550
Microempresarios Rurales	444.537	222.268
<b>Total</b>	<b>1.431.722</b>	<b>715.861</b>

Elaborado por: SALTO, Marzo 2006

Si en cambio se consideraría que un 60% de dicha población sería bancarizable (tal como se lo indica en estudios para otros países) el número de microempresarios bancarizables serían de 859.033. Es decir que el potencial mercado del Ecuador estaría entre 716.000 y 860.000 microempresarios.

## Demanda de Microcrédito.

Del cuadro No. 4, se obtiene que el monto desembolsado de crédito está en US\$ 1.821. Redondeando este valor a US\$ 2.000, la potencial demanda de desembolso para los dos escenarios sería:

**Cuadro No. 10**  
Demanda Potencial de Crédito

Estimado	Clientes viables	Tamaño de préstamo	Demanda Total (millones de US\$)
50% bancarizable	715.861	\$2.000	1.432
60% bancarizable	859.033	\$2.000	1.718

Elaborado por: SALTO, Marzo 2006

## Análisis de la Cobertura

### Cobertura en Monto de Crédito

Si se compara el monto desembolsado de \$1.088 millones estimado anteriormente, con el potencial de demanda calculado en el Cuadro No. 10, la cobertura actual total alcanzada en monto desembolsado de crédito estaría entre el 76% y 63%.

### Cobertura de Clientes

Estimar la cobertura en número de clientes es más difícil, pues los datos existentes en los distintos organismos que recopilan datos (SBS, RFR y WOCU) se refieren a

número de operaciones y engloban tanto los sectores rurales como urbanos. El primer paso fue la distribución del número de operaciones de microcrédito en los segmentos rural y urbano<sup>7</sup> y luego, para precisar la cobertura alcanzada en los segmentos definidos a partir del Censo y de la ENAME, se distribuyen las operaciones urbanas entre las que corresponden a la definición de ENAME y las que no estarían incluidas en dicha definición<sup>8</sup>. En vista de la naturaleza de las actividades de los operadores regulados (más enfocados al área urbana) y de los no regulados (con más presencia en los segmentos rurales), se establecieron los siguientes factores para la proyección:

**Cuadro No. 11**  
Factores para Estimar la Distribución de Operaciones por Segmento de Microempresarios

Factores	Sistema regulado	Otras no reguladas
% Operaciones RURALES	15%	30%
% Operaciones URBANAS	85%	70%
% Operaciones URBANAS que se ajustan a definición de ENAME (Monto de crédito por operación <=1250)	62%	85%
% Operaciones URBANAS que no se ajustan a definición de ENAME (Monto de crédito por operación >1250)	38%	15%

Elaborado por: SALTO, Marzo 2006

En base a estos factores se proyectan las operaciones de cada segmento con los datos reportados presentados en el Cuadro No. 3, tanto por el sistema regulado como por las IMFs no reguladas. Los resultados se presentan en el siguiente cuadro:

**Cuadro No. 12**  
Distribución de Operaciones por Segmentos de Microempresarios

Tipo de operación	Sistema regulado	Otras no reguladas	Total
Número de operaciones RURALES	62.766	53.748	116.514
Número de operaciones URBANAS	355.677	125.412	481.088
Número de operaciones URBANAS ENAME	221.935	106.600	328.534
Número de operaciones URBANAS NO ENAME	133.742	18.812	152.554

Elaborado por: SALTO, Marzo 2006

<sup>7</sup> Los factores fueron determinados en base a los datos reportados por algunas de las 11 IMFs participantes en el Proyecto SALTO, considerando para el área rural la definición de parroquias rurales emitidas por el INEC (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos)

<sup>8</sup> El umbral de división entre las operaciones de microcrédito que se ajustan a la definición de ENAME fue establecido en saldo de crédito menor o igual a US\$ 1.250 que corresponde a un monto desembolsado de US\$ 1.667 (utilizando el factor del 75%), que con una tasa activa efectiva de crédito promedio del 22% en un plazo de 12 meses dan una cuota mensual de US\$ 156. Esto equivale al 51% del ingreso neto de los microempresarios obtenido por ENAME que fue de US\$ 308. Cabe indicar que la mayoría de IMFs aplican el 50% de los ingresos netos como límite para establecer la cuota mensual de pago del microempresario.

Como siguiente paso se aplica el factor mencionado anteriormente de que el 100% de operaciones corresponden al 70% en número de personas<sup>9</sup> y que fue aplicado en el análisis de la Oferta (Cuadro No. 5). El resultado obtenido se muestra a continuación:

**Cuadro No. 13**  
**Distribución de Microempresarios con Operaciones Vigentes**

Tipo de microempresas	Sistema regulado	Otras no reguladas	Total
<b>Total de Microempresarios con operaciones Vigentes.</b>	<b>292.910</b>	<b>125.412</b>	<b>418.322</b>
Microempresarios RURALES con operaciones Vigentes de crédito.	43.937	37.623	81.560
Microempresarios URBANOS con operaciones vigentes de crédito.	246.947	87.788	336.762
Microempresarios URBANOS ENAME con operaciones vigentes de crédito.	155.354	74.620	229.974
Microempresarios URBANOS no ENAME con operaciones vigentes de crédito.	93.619	13.168	106.788

Elaborado por: SALTO, Marzo 2006

Finalmente para determinar la cobertura alcanzada por las IMF's en el Ecuador se compara el número de microempresarios con operaciones de crédito vigentes del Cuadro No. 13 con el número de microempresarios potenciales bancarizables obtenidos en el Cuadro No. 9.

**Cuadro No. 14**  
**Cobertura de Crédito a Microempresarios Basado en el 50% Bancarizable, Al 31 de Diciembre del 2005**

Tipo de microempresas	Potencial de mercado	Con operaciones vigentes de crédito	Cobertura
Total de Microempresarios	715.861	418.322	58%
Microempresarios RURALES	222.268	81.560	37%
Microempresarios URBANOS	493.592	336.762	68%
Microempresarios URBANOS ENAME	323.042	229.974	71%
Microempresarios URBANOS no ENAME	170.550	106.788	63%

Elaborado por: SALTO, Marzo 2006

Del cuadro anterior se deduce que al 31 de Diciembre del 2005 y considerando un 50% de los microempresarios totales como bancarizables, existiría una cobertura total del 58% con un 37% de cobertura a los microempresarios del área rural y un 68% a los microempresarios del área urbana. Si se considera como 60% los bancarizables la cobertura sería del 31% en el área rural y del 57% en el área urbana alcanzando un total de cobertura del 49%.

<sup>9</sup> Dada la limitación de información existente para las IMF's no reguladas se ha aplicado el mismo factor para los dos tipos de operadores.

Se debe aclarar que de acuerdo a lo procesado y cruzado con los resultados de la encuesta ENAME, la cobertura es muy alta en la Sierra (especialmente la Sierra Centro y Norte) existiendo zonas de Baja cobertura en la Costa y Amazonía.

## Conclusiones y Recomendaciones

La conclusión general es que la demanda potencial de mercado probablemente ha permanecido constante en los pasados cuatro años (a partir del 2001), mientras que la oferta de crédito (saldos) ha crecido exponencialmente, de 150 millones de dólares al final del 2001 hasta sobre los 800 millones de dólares al final del 2005. El total de monto desembolsado anual también podríamos decir que se ha incrementado 5 veces, de alrededor de 200 millones de dólares a 1 millardo de dólares en los mismos cuatro años. Igualmente la cobertura en número de microempresarios también se ha incrementado de alrededor de un 15% hasta cerca del 60% (considerando el 50% de microempresarios como bancarizables).

Entre los segmentos atendidos se observa claramente la concentración de la industria en los mercados urbanos, existiendo un 65% de mercado rural no atendido, que se espera sea el reto a asumir para la industria en los próximos años. En cuanto a los mercados urbanos, existe concentración en la Sierra por lo que los distintos operadores deberán buscar expandir sus mercados en la Costa y Amazonía, donde según lo menciona la ENAME la cobertura es baja.

La participación del Sistema Financiero regulado es importante con el 80% de la cartera. En general existe el predominio de bancos y cooperativas de ahorro y crédito (reguladas y no reguladas), lo cual muestra que la industria en el Ecuador se ha concentrado en instituciones que hacen intermediación financiera, lo que haría que sea una industria sostenible en base a recursos locales, por supuesto si se mantienen condiciones macroeconómicas que permitan el desarrollo de la misma.

Cabe señalar que este análisis para determinar la cobertura que ha alcanzado la industria de microfinanzas en el Ecuador está basado en los datos existentes. El Proyecto SALTO ha tratado de soportar todas sus estimaciones en base a los resultados de la encuesta ENAME y al conocimiento de sus especialistas que han actuado en los 5 años de ejecución del Proyecto con las IMF's y la SBSE.

Sin embargo, al no contar con bases de datos más detalladas, que permitan precisar tanto en el lado de la oferta como en el lado de la demanda y la situación de los distintos segmentos atendidos, el presente estudio debe considerarse como una primera aproximación a este tema, que debería ser continuada a futuro, mientras se recopila más información acerca de la industria de microfinanzas del Ecuador.



SACPE YANTAZA (**)	2.285
CAÑAR LTDA (**)	1.895
COOPAC AUSTRO (**)	2.897
COOPERA LTDA	2.206
CRISTO REY (**)	1.942
EDUCADORES (**)	5.811
BRCC LTDA (**)	2.254
FEDERACION OBR. AZUAY (**)	75
MULTIEMPRESARIAL (**)	659
HUEYOS HORIZANTES (**)	1.351
SEÑOR DE GIRÓN (**)	1.558
SOTETAMC (**)	756
<b>ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES</b>	<b>29.595</b>
ESPOR	4.021
UCADE-ACAM	3.118
FODEM	2.275
INSOTEC	1.018
CEPESU	172
F.ALTERNATIVA	385
ASOC. CRISTINA DE JOVENES	75
AYUDA EN ACCIÓN *	1.270
CASA CAMPESINA CAYARRE *	3.350
ECOLF (**)	1.072
FACER *	941
FEPP *	2.963
F.REPSOL (**)	201
F. ESQUEL (*)	573
FUNDAMC *	408
MISION ALIANZA DE NORUEGA	5.000
<b>TOTAL</b>	<b>211.094</b>

**FUENTES RFR, SOTC-UCACSUR**

\*\* Son instituciones de segundo piso , su No. De Operaciones ha sido proyectado en base al promedio por operación ONGs

\*\*\* Miembros UCACSUR Datos proyectados a Dic 2005 a partir de Dic 2004 y Junio 2005.

\*\*\*\* COACs verificadas por la Subdirección Técnica de COACs de la SBS, en proceso para ingresar a la regulación. Julio 2005

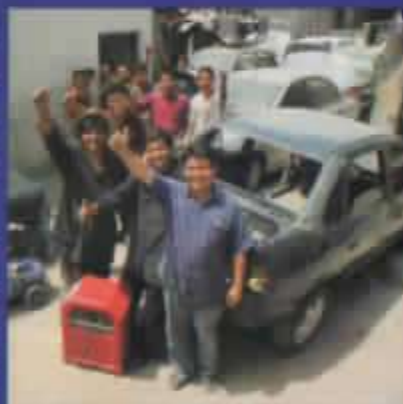
### 3. EVOLUCIÓN DE LAS ENTIDADES FINANCIERAS NO REGULADAS EN EL ECUADOR.

*Fausto Jordán, RED FINANCIERA RURAL*

Fausto Jordán es un economista agrícola con larga experiencia y conocimiento de la diversidad de la problemática del sector agrario ecuatoriano.

Su vinculación a organismos privados y públicos, nacionales e internacionales que han diseñado y aplicado políticas de modernización del sector durante más de 30 años, su capacidad de relacionamiento, ejecutividad, transparencia, capacidad para lograr consensos y sinergias personales e institucionales, han posibilitado que organismos internacionales lo inviten a participar en múltiples iniciativas para orientar y desarrollar el sector agropecuario en algunos países de América Latina.

Por otra parte su permanente interés por actualizarse en las propuestas más modernas para el desarrollo del sector, le han impulsado a fundar, impulsar y consolidar múltiples iniciativas dentro del campo del desarrollo local rural, las microfinanzas rurales, y en general del desarrollo del capital humano y social en el campo ecuatoriano.



## GESTIÓN Y ACCESO

La presión por acceso a servicios financieros se ha venido desarrollando a raíz del proceso de Reforma Agraria, de los años 60. Los campesinos "libres" con suelo y cielo, requerían desarrollar con su mano de obra los activos productivos para laborar la tierra, crecer al ganado, adquirir semillas, herramientas y utilizar de mejor manera los servicios públicos y privados de asistencia técnica, así se estructuró la demanda de crédito que tuvo respuestas de las organizaciones no gubernamentales (ONGs) y del Banco Nacional de Fomento (BNF) en menor escala para los pequeños productores.

La Central Ecuatoriana de Servicios Agrícolas, pionera en procesos de transferencia de tierra privada y pública, estructuró la oferta focalizada de servicios no financieros para atender parcialmente la demanda de campesinos de Sierra y Costa. El FEPP, replicó y superó la experiencia, de igual forma otras ONG siguieron la ruta de facilitar el acceso al crédito dirigido a las áreas rurales; en ese entonces el territorio nacional era más rural que hoy. Los convenios de cofinanciamiento entre el BNF y las ONGs no dieron los resultados esperados: métodos, tiempos y burocracia no se correspondían a la estacionalidad, llegaban tarde y el dinero se distraía, hoy se diría con propiedad que el crédito se volvía de "libre disponibilidad".

Del Seminario Taller sobre "Mercados Financieros Rurales" se recoge lo siguiente:

"El enfoque gubernamental respecto al tema agrario carece de explícitos referentes de política. Aspectos intrínsecos del modelo de desarrollo adoptado trasladan la ejecución estatal hacia la iniciativa privada, mientras el rol subsidiario se confía a un escenario público confuso en su rol normativo".

El COASER<sup>2</sup> invitó a especialistas, banqueros, analistas financieros, extensionistas, profesionales y campesinos para realizar ponencias que luego fueron discutidas a la luz de sus propias experiencias institucionales, del análisis vale destacar:

- Es necesario cambiar esta relación negativa del sector rural respecto al sector urbano para que sea posible una adecuada articulación del sistema financiero rural a los esquemas locales de reproducción, atendiendo factores fundamentales de desarrollo como encadenamientos y transformaciones.
- Es importante entender las dinámicas de cada aspecto productivo para ofrecer productos financieros que puedan articularse en el tiempo y el espacio con ventajas para los agricultores innovadores y, al mismo tiempo, suficientemente capaces de ser sostenidos.
- Los problemas de acceso a los sistemas financieros en el medio rural, para los pequeños productores, se basan en:

- Falta de servicios ofrecidos por parte de los intermediarios financieros;

<sup>1</sup> Memoria del seminario-taller: Mercados Financieros Rurales, 1-2 de junio de 1995.

<sup>2</sup> Consorcio de Agencias de Servicios Populares.

- Tramitación de crédito engorrosa y cara (caso del BNF);
- La exigencia de garantías tradicionales para crédito;
- La localización y distancia de los puntos de venta de servicios financieros;
- La falta de conocimientos o experiencia en la gestión empresarial y del crédito por parte de los pequeños productores; y,
- Problemas legales derivados de la ausencia de títulos de propiedad o de la obtención de la personería jurídica de asociaciones o comunidades informales.

El marco de la situación del acceso al crédito para los pequeños productores se fue alterando positivamente por la incursión de las microfinanzas, a lo que sin duda contribuye la incidencia de bancos, cooperativas y financieras, en el escenario de actores financieros de nueva generación al ir implementando nuevas tecnologías de intermediación. Ancestralmente las metodologías para implementar la concesión de microcréditos por parte del sector no regulado han sido poco exploradas a no ser por el interés de los pares externos y de las evaluaciones internas para conocer el desempeño del servicio y el crecimiento de la cartera.

A consecuencia de la quiebra de los bancos y de la dolarización, las cooperativas de ahorro y crédito COACs asumen mayor credibilidad otorgada por los pequeños y medianos emprendedores rurales y urbanos (ver cuadro de su crecimiento al inicio del milenio) desde entonces la oferta de servicios de las COACs se hace más significativa para una importante franja de población que requiere de servicios financieros. Al inicio del milenio los remanentes de un proyecto de desarrollo rural se constituyen en fideicomiso, por iniciativa del Ministerio de Bienestar Social, administrado por la Corporación Financiera Nacional (CFN) para que accedan entidades financieras locales reguladas y no, y a la vez para facilitar la concesión de crédito a pequeños productores rurales. En este caso servidores financieros con buenas prácticas se someten con sus solicitudes de financiamiento a las regulaciones ex profeso de la CFN.

El Proyecto de Reducción de la Pobreza y Desarrollo Rural Local PROLOCAL- a partir del componente de Fortalecimiento a los Sistemas Financieros Rurales, busca ampliar la cobertura y la calidad de los servicios financieros rurales mediante el fortalecimiento de las entidades financieras locales reguladas y no, ubicadas en 32 cantones pobres estructurados en seis microregiones, con el propósito de reducir los costos operativos y los riesgos, diversificar los productos financieros, implementar el mercadeo de servicios financieros rurales, facilitar el acceso al ahorro, a la liquidez y promover la integración horizontal en redes locales y la integración vertical con instituciones del sistema financiero regional y nacional. El componente presta facilidades para: i) Fortalecimiento a entidades financieras locales formales e informales; ii) Estructuración del Fondo de Liquidez para Microfinanzas Rurales; y; iii) Seguimiento, monitoreo y facilitación del proceso de fortalecimiento.

Entre las diversas acciones que se han implementado<sup>1</sup>, PROLOCAL estructuró el fondo de liquidez para las cooperativas de ahorro y crédito no reguladas, reguladas y ONGs, el mismo que se constituyó a través de la adhesión al fideicomiso FONLOCAL, administrado por la CFN, otros fideicomisos para administrar recursos financieros reembolsables han sido iniciativa de programas y proyectos del Frente Social, CEPAM y de CONQUITO, con el propósito de que atiendan la demanda "dispersa" de microempresarios periurbanos y rurales.

Esta adhesión, instituida por el MBS, y otros actores públicos se da con el fin de que sirvan también para desarrollar un instrumento de política pública, como parte de los instrumentos de lucha contra la pobreza y dando soporte a los objetivos de generación de ocupación y empleo en general.

El objetivo general es promover la consolidación de los mercados financieros rurales, mediante el fortalecimiento de la institucionalidad financiera formal e informal local, que responda con características de eficiencia, estabilidad y cobertura, a la demanda de servicios financieros por parte de la población meta de Programas y Proyectos facilitando el fortalecimiento de las entidades financieras locales -EFL-.

De esa forma, el sector público a través de actores sensibles contribuye a la constitución y fortalecimiento de los procesos, al contar con herramientas efectivas para que los pequeños productores-emprendedores rurales- y de la periferia urbana cuenten con algún grado de acceso al crédito, cuidando de que los mecanismos tengan la cobertura institucional de la banca de segundo piso como la CFN y de operadores financieros locales calificados.

El diseño del PROLOCAL, inició el milenio dando continuidad a diálogos iniciados por el COASER, mediante el conocimiento del quehacer de cada una de las instituciones que ofrecían servicios de crédito, en la sumatoria participaban bancos y cajas comunales, ONGs, CONAM, COACs reguladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros (SBS), COAC aprobadas por el Ministerio de Bienestar Social (MBS) y el Banco Solidario, de 13 a 15 instituciones han participado en 22 reuniones para discutir la mejor manera de acometer institucionalizadamente el acceso a los servicios financieros y se realizaba el ejercicio permanente para caracterizar al sector de las microfinanzas.

Hasta el momento varios proyectos de Gobierno que incorporaron recursos financieros para que accedan al crédito pequeños productores rurales, han creado facilidades para que entidades no reguladas por el ente de control se califiquen ante la CFN y puedan facilitar las operaciones crediticias a los pequeños productores. También los gobiernos seccionales han incursionado en el fideicomiso de la CFN. Esta evolución es posible debido a lo alcanzado por los no regulados y acogida por la sensibilidad pública con servicios de segundo piso, donde las buenas prácticas son valoradas, sea que provengan de la experiencia regulada o no.

<sup>1</sup> Resumen Ejecutivo de la Estrategia del Componente de Fortalecimiento de Sistemas Financieros de PROLOCAL.

El fundamental es el reconocimiento de que existe una demanda real que requiere de servicios financieros para reactivar social, económica y políticamente al país.

En este contexto, el fortalecimiento de los Servicios Financieros Rurales<sup>2</sup> cobra especial importancia por ser el eje dinamizador del desarrollo equilibrado de las comunidades, mitigando la migración tanto de personas como de capitales hacia las ciudades y ciudades consideradas como los polos del desarrollo del país.

El sector financiero ecuatoriano no ha incluido en sus políticas la promoción y desarrollo de los sectores más desfavorecidos, por encontrarse con una trilogía de problemas: 1) Riesgo; 2) Información imperfecta; y 3) Altos costos de transacción.

Han surgido como respuesta a las necesidades insatisfechas de la población, empresas cooperativas de ahorro y crédito, bancos y cajas comunales y programas de ONGs, orientados a lograr el acceso al crédito, creándose un prometedor mercado financiero rural, que necesita consolidarse para lograr su vinculación con los entes del sector financiero regulado, tanto para realizar negocios como para lograr su inclusión en el control y fuentes de refinanciamiento.

En primer levantamiento de información ( año 2000 en 32 cantones pobres) a nivel de cooperativas de ahorro y crédito, identificó a 37 entidades que operan en las regiones y con potencialidad para involucrarlas en la nueva era de los servicios financieros.

### Marco de Referencia

La grave crisis de la economía ecuatoriana al cierre del siglo ha generado sus consecuencias al crecer la pobreza y los niveles de desempleo; y si bien la crisis afecta a todos, sus efectos toman mayor dimensión conforme se profundiza en la base social. Se estima que un millón de personas de medianos y bajos ingresos se han convertido en pobres, en tanto otro millón de personas que antes se consideraban pobres han pasado a niveles de miseria. La tasa de desempleo abierto entre los años 1998 y 2000 pasó del 9% al 17% generándose la escalada del proceso migratorio que alcanzó alrededor de 300.000 personas en igual período.

En el ámbito del desarrollo local, de un total de 217 cantones, 112 enfrentan condiciones de pobreza especialmente graves y escasamente han recibido beneficios del proceso de desarrollo económico que tuvo lugar en el país en las últimas décadas<sup>3</sup>.

La evolución del PIB tuvo en 1999 el punto más bajo con un nivel de crecimiento negativo de 7,3%, sumado a una inflación de 60,7% y una devaluación al fin del período de 197%.

<sup>1</sup> PROLOCAL Proyecto de reducción de la Pobreza y Desarrollo Local Sostenible 2.000 Borrador  
<sup>2</sup> Apoyo a Sistemas Financieros Rurales\* Mirtha Corella R.  
<sup>3</sup> PROLOCAL, Perfil del proyecto, Agosto 2000.

Para el año 2000, las previsiones señalan un nivel de inflación entre el 98%, escenario positivo y 118%, escenario negativo<sup>6</sup>, con una expectativa de crecimiento del PIB entre el 0% y el 1.5%; en tanto el déficit fiscal se proyecta a 3.9% (en % del PIB). La situación histórica se ha recreado en las inequidades en este primer quinquenio del 2000, puesto que no es suficiente la demostración de crecimiento del PIB si la distribución del ingreso sigue concentrándose agresivamente.

Luego del fracaso de las políticas monetarias, durante diciembre de 1999 y la primera semana de enero del 2000 el Gobierno decidió implantar el sistema de dolarización en la expectativa de eliminar los riesgos devaluatorios y devolver la confianza en los agentes económicos.

Se inicia entonces un modelo económico cuyo imperativo es la productividad y la calidad, en la cual los procesos de formación de capital humano serán importantes a fin de eliminar las antiguas formas de rentabilidad basadas en la especulación, subsidios y exoneraciones - y pasar a esquemas de eficiencia, productividad y competitividad.

Es necesario por tanto provocar acciones de alivio a la pobreza y al desempleo, que rompan las inequidades sociales existentes. "En 1998, apenas el 1% del crédito otorgado por el sistema bancario nacional se canalizó hacia empresas medianas y pequeñas; en el otro extremo, 8800 deudores con créditos mayores a US\$ 50.000 concentraban el 90% del crédito del país".

En ese contexto no cabe la **política asistencialista**, que no estimula la capacidad productiva de la población. Es necesario una perspectiva integral, que potencie los recursos disponibles en los sectores pobres, que articule actores y acciones encaminados a fomentar micro, pequeñas y medianas empresas, fortalecer las actividades productivas asociativas o comunitarias, mediante acciones de **crédito**, asistencia técnica, conocimientos y gestión de la información.

La intermediación financiera constituye un elemento necesario dado su rol de dinamizador de las actividades productivas y administrador de los recursos económicos locales; es justificado **promover el sistema financiero alternativo rural** que opere bajo la visión de desarrollo y perspectiva territorial local, gestionadas administrativa y financieramente bajo esquemas técnicos que contribuyan en su sostenibilidad, que desarrollen y brinden servicios con orientación a la demanda y enmarcados en principios operativos de prudencia, solvencia y seguridad financiera.

La evolución del crédito para las actividades de agricultura ha mantenido una fuerte tendencia negativa, pasando de un 16.3% del total de crédito concedido en 1987 a un 7.1% en 1999<sup>7</sup> y de manera casi permanente, el crédito se ha concentrado en alrededor de un 90% en las provincias de Guayas y Pichincha, producto entre otros factores del acelerado proceso de urbanización de la economía ecuatoriana.

<sup>6</sup> Gestión, N° 74; Agosto 2000, pp 23-28.

<sup>7</sup> Gestión, N° 74; Agosto 2000, pp 11-14.

<sup>8</sup> Superintendencia de Bancos, Reportes Estadísticos.

## Sistema Cooperativo de Ahorro y Crédito

El sistema cooperativo de ahorro y crédito en el Ecuador, con la peculiaridad que se divide en cooperativas reguladas y no, es la causa de varias discusiones sobre la seguridad jurídica, uniformidad de criterios respecto a la aplicación de las normas legales, contables, de gestión, de organización; que influyen también en la falta de información globalizada del sector. Por un lado, aquellas que están controladas por la SBS y por otro aquellas que se mantienen en la Dirección Nacional de Cooperativas del MBS.

En la actualidad, existen dos marcos jurídicos para la regulación y supervisión de las cooperativas de ahorro y crédito, por una parte está la Ley General de Cooperativas; y, por otro, la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero con el Decreto 354 y la Codificación de Resoluciones de la Superintendencia de Bancos y Seguros y de la Junta Bancaria.

Este marco legal implica en realidad, la existencia de dos entidades de control: la Dirección Nacional de Cooperativas (DINACCOP) y la SBS, siendo esta problemática en la supervisión, uno de los factores que han influido en la débil integración del sistema cooperativo.

A nivel del volumen de operaciones, se estima que el sistema cooperativo no regulado representa alrededor del 30% y el regulado abarcaría el 70% del total del sistema cooperativo de ahorro y crédito nacional; sin descartarse que la participación del sistema no regulado se habría incrementado durante la vigencia del impuesto a la Circulación de Capitales ICC (1999), cuya mecánica involucra el cobro del 1% (luego el 0,8%) a todas las transacciones financieras. Este cobro que se hacía a través del sistema financiero regulado generó mensajes publicitarios de parte de las cooperativas no reguladas en el sentido de que no aplicaban el cobro del ICC, motivando la vinculación a un amplio sector de la población.

Lo trascendente es estar convencidos de que las microfinanzas convocan en calidad de clientes cada vez a un mayor número de microempresarios manifestándose en términos de población dependiente en alrededor del 25% de la población nacional.

## Principios y Evolución

El Apoyo a los Servicios Financieros Rurales pretende promover la difusión de aquellas experiencias que en mayor medida contribuyen a alcanzar los objetivos de expansión de las microfinanzas.

En este sentido el esfuerzo deberá privilegiar: **el fortalecimiento institucional de las EFLs**, a través de: **(i)** El mejoramiento de los procedimientos de manera de reducir los riesgos de las operaciones y bajar los costos; **(ii)** La capacitación del personal y de los dirigentes de las EFLs en los fundamentos de la gestión financiera; **(iii)** La adecuación de la oferta de los productos financieros = ahorro y crédito- para la satisfacción de la demanda; **(iv)** La incorporación de actividades de mercadeo en



los servicios financieros; y, (V) La promoción de la asociación de las EFLs en redes horizontales entre EFLs y verticales con instituciones del sistema financiero regulado por la SBS, a los efectos de bajar los costos y facilitar el acceso al mejoramiento permanente de la gestión, emprender operaciones en común, de manera de reducir riesgos y bajar costos; **la búsqueda de vínculos de las EFLs con el sistema financiero regulado**, con el fin de establecer mecanismos financieros comunes y a nivel nacional para dar agilidad a las operaciones.

Un ejemplo del éxito de esta articulación de esfuerzos, se ha conseguido a través de la formación de la Red Financiera Rural (RFR), corporación civil sin fines de lucro, constituida legalmente en el año 2000. Es el resultado del esfuerzo de un grupo de instituciones que desde marzo de 1999, se reunían periódicamente y analizaban las experiencias y las misiones institucionales para profundizar los conocimientos con relación al financiamiento del sector rural, captando en poco tiempo el interés de más instituciones que buscaban el desarrollo de las microfinanzas, como una alternativa sostenible de combate a la pobreza. Se decidió entonces constituir el Grupo del Sistema Financiero Alternativo (GSFA). Durante 1999 y 2000, el GSFA analizaba con regularidad la temática del financiamiento y las lecciones como producto de las experiencias, llegando a tres temas claves sobre los cuales giraban las principales acciones a realizar: normatividad, metodologías crediticias; y, capacitación. Finalmente, se formalizó en la creación de la Red Financiera Rural.

Actualmente, la RFR es el ente representativo de las instituciones de microfinanzas al agrupar a 42 instituciones que desarrollan servicios de microfinanzas como Bancos, Sociedades Financieras, Cooperativas de Ahorro y Crédito reguladas y no reguladas, y organizaciones no gubernamentales. Sus acciones se dirigen al fortalecimiento del mercado de las microfinanzas en el Ecuador, a través del trabajo de representatividad e incidencia política, transparencia y desarrollo del mercado, y servicios de capacitación, asistencia técnica y apoyo de segundo piso a empresas asociativas rurales.

En representatividad e incidencia la RFR trabaja por consolidar la imagen de sus miembros en el diálogo político e interinstitucional para el desarrollo de las microfinanzas. De igual manera, para aportar en el fortalecimiento institucional, la capacitación y asistencia técnica puntual y extensiva, para instituciones de microfinanzas, son un aporte importante en relación a la capacitación de personal especializado en el sector de microfinanzas. Así, cada año el reconocido FORO ECUATORIANO DE MICROFINANZAS, trae a la luz los avances, los desafíos y oportunidades que deben enfrentar las organizaciones del sector. Por otro lado, el aporte para el desarrollo del mercado, está dado por los servicios que brinda a través del intercambio de información crediticia, el apoyo a empresas asociativas rurales, el monitoreo del desempeño financiero y social, a las instituciones miembros.

De esta manera, la RFR al representar a esta diversidad de instituciones de microfinanzas (IMFs) entre ellas COACs no Reguladas y ONGs, contribuye de manera importante sobre todo con aquellas que no están al amparo de la regulación establecida por la (SBS), y en consideración al importante trabajo que ejercen en pro del desarrollo de los sectores rurales y urbano marginales necesitan una orientación a la aplicación de normas de solvencia y prudencia financiera, razón y

comercio que generó la creación del Proyecto de Autorregulación ejecutado por la RFR.

El Proyecto de Autorregulación inicia en Septiembre del 2002, con apoyo financiero de instituciones de la cooperación internacional para el sector de las microfinanzas. El objetivo central del proyecto es el apoyar el fortalecimiento y expansión de los servicios financieros de IMFs con potencial de sostenibilidad, a través de un marco autorregulatorio que permita establecer parámetros, indicadores, reglamentación y políticas comunes para cada subsector, respetando el trabajo e identidad que son fortalezas de cada institución. En sus inicios el proyecto contó con la participación de 8 instituciones de microfinanzas miembros de la RFR: 4 ONGs y 4 COACs no reguladas.

A diciembre de 2005 el Proyecto de Autorregulación, trabajaba ya con 16 instituciones de microfinanzas: 7 ONGs y 9 COACs no reguladas, que brindan servicios y atención aproximadamente a 280,000 familias de microempresarios y pequeños productores en zonas rurales y urbano marginales, con una cartera total de US\$ 106.4 millones de dólares.

Listado de Instituciones de Microfinanzas Participantes (Diciembre 2005)	
COOPERATIVAS NO REGULADAS	ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES
Cooperativa de Ahorro y Crédito Mujeres Unidas	Círculos de Economía Solidaria (CESOL-ACJ)
Cooperativa de Ahorro y Crédito San Pedro de Guanujo	Fundación Alternativa
Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción Rural	CEPESRU
Cooperativa de Ahorro y Crédito Maquita Gushunchic	INSOTEC
Cooperativa de Ahorro y Crédito La Merced (Cuenca)	Fondo de Desarrollo Microempresarial (FODEMI)
Cooperativa de Ahorro y Crédito SAC-AIET	Unión Católica de Apoyo al Desarrollo (UCADE)
Cooperativa Ahorro y Crédito Jardín Azuayo	Fundación ESPOIR
Cooperativa Ahorro y Crédito San José de Chimbo	
Cooperativa Ahorro y Crédito Mushuc Runa	

Fuente: Red Financiera Rural

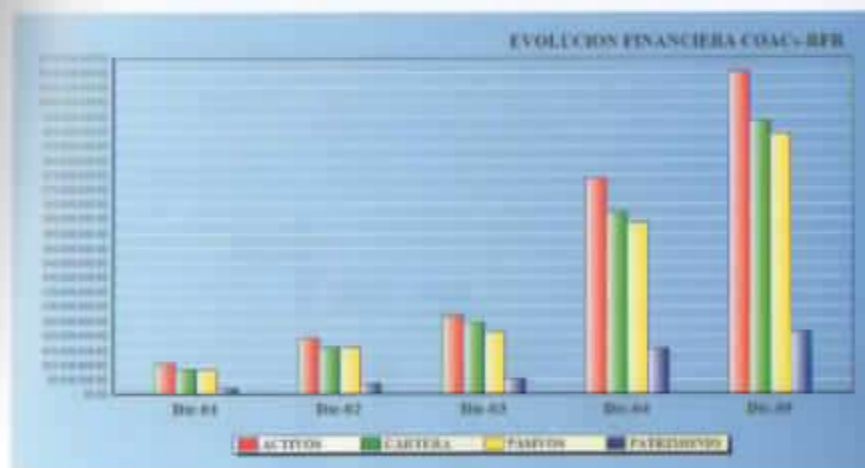
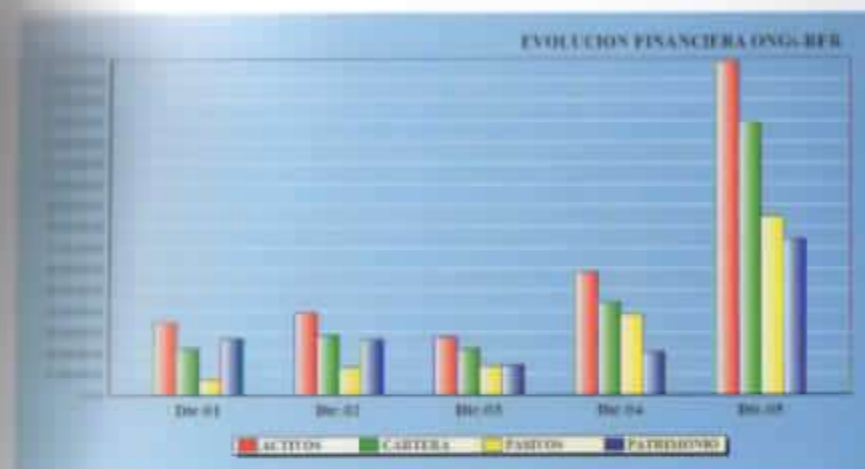
## RFR Heterogeneidad - Evolución

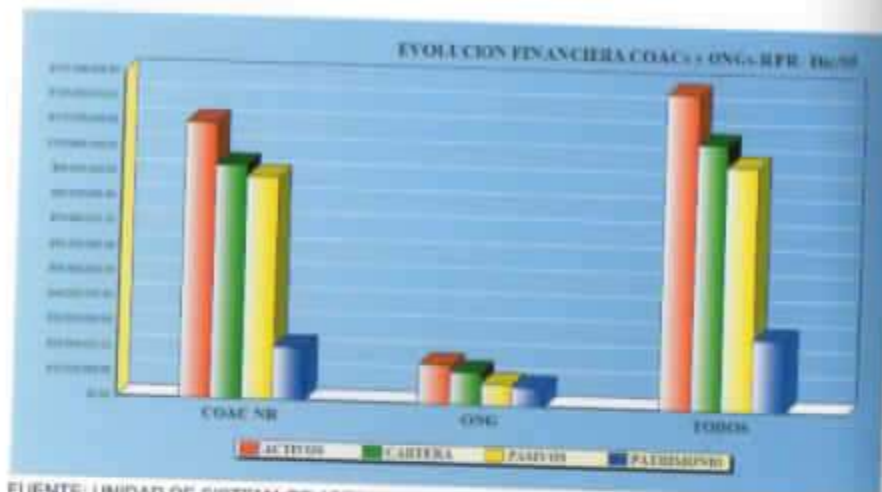
El aporte de la RFR, en el desarrollo de las instituciones de microfinanzas en el Ecuador, evidencia sus resultados a través de los objetivos alcanzados sobre todo con las instituciones no reguladas que forman parte del proyecto de autoregulación.

A continuación, se detallan algunos de los objetivos alcanzados:

- Promoción de la transparencia de información a través de indicadores financieros individuales con periodicidad trimestral.
- Elaboración de informes individuales con periodicidad trimestral, que reflejan, asesoran y comentan el real desempeño alcanzado por cada una de las IMFs.
- Unificación y estandarización de los criterios contables lo que ha facilitado un adecuado monitoreo trimestral.
- Benchmarking de las instituciones participantes con sus pares de Ecuador y América Latina.
- Diseño de planes de trabajo individuales con las IMFs participantes.
- Se ha brindado capacitación especializada, dirigida a personal de las IMFs participantes en el proyecto, actualizando y mejorando la calidad de información financiera.
- Publicación de los perfiles institucionales en el MIX MARKET, promoviendo transparencia de información y generando interés de nuevas fuentes de financiamiento.
- Apoyo en la participación del Premio Internacional a la Transparencia auspiciado por el Grupo Consultivo de Apoyo a los Pobres (CGAP) con sede en Washington D.C., donde han participado y ganado menciones de honor varias Instituciones de microfinanzas miembros de la RFR.
- Realización de cursos específicos en las instituciones participantes que han permitido mejorar el rendimiento de cada tipo de institución.

En los gráficos a continuación se puede observar la evolución en Activos, Pasivos, Patrimonio y Cartera tanto de las COACs no Reguladas como de las ONGs

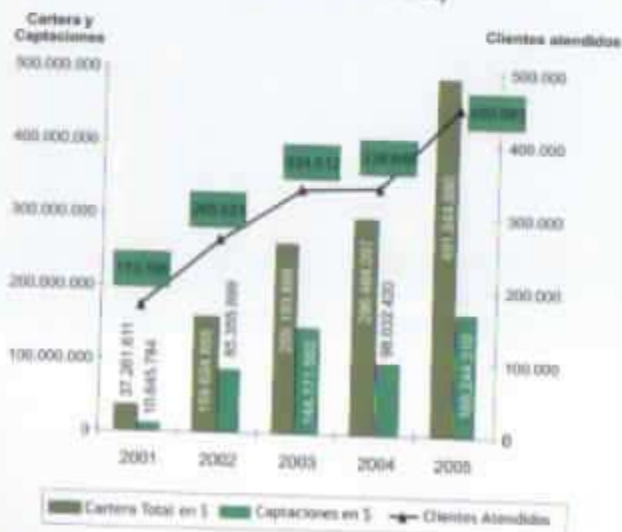




FUENTE: UNIDAD DE SISTEMA DE ASESORAMIENTO GERENCIAL-RFR

El esfuerzo de la Red Financiera Rural por profundizar las finanzas rurales y urbano marginales, desde el trabajo con las instituciones de microfinanzas para su fortalecimiento, que repercute en la oferta de mejores servicios, e incremento del número de personas que se van beneficiando con el acceso a servicios financieros y no financieros, lo observamos desde una perspectiva más amplia, a partir del análisis de las cifras evolutivas de la cartera, clientes y captaciones que han tenido sus instituciones miembros a partir del año 2001.

#### Evolutivo Cartera, Captaciones y Clientes (Total Miembros RFR)

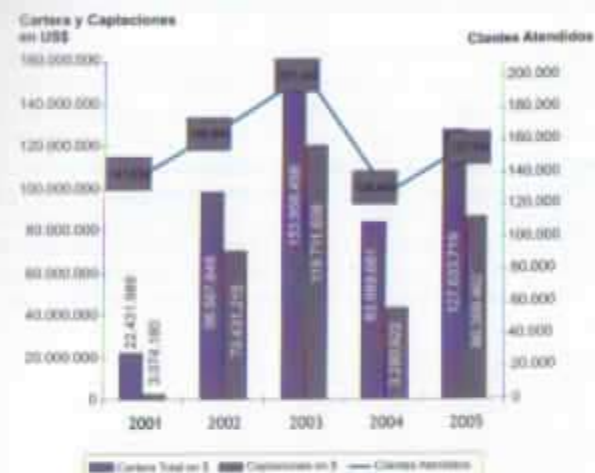


Fuente: Red Financiera Rural

Para el análisis del sector no regulado, en el siguiente gráfico se observará el crecimiento que han experimentado las instituciones no reguladas miembros de la RFR.

Los datos a continuación, presentan las estadísticas de las COACs no reguladas y las ONGs miembros; se ha excluido del análisis a las instituciones reguladas miembros de la RFR.

#### Evolutivo Instituciones No Reguladas (ONGs y COACs)



Fuente: Red Financiera Rural

En definitiva, es necesario destacar que los aportes de la RFR para el crecimiento del sector de microfinanzas, se ven reflejados en sus objetivos por conseguir:

- El posicionamiento como la organización referente de microfinanzas en el Ecuador;
- La participación en el desarrollo de un mercado competitivo de microfinanzas;
- Disminuir la asimetría de la información y distorsiones en el mercado de las microfinanzas;
- Apoyar para que las instituciones de microfinanzas tengan acceso a un sistema de servicios de calidad.

Finalmente, es importante destacar la importancia que ha ido tomando el sector de microfinanzas en el lustro inicial del milenio, por ejemplo el Gobierno para contribuir a los objetivos del milenio -ODM- y en los esfuerzos por mitigar la pobreza y generar empleo ha creado el Sistema Nacional de Microfinanzas (SNM), constituido por el Fondo Nacional de Microcrédito; el Fondo Nacional de Fortalecimiento y Capacitación y la Red Nacional del Sistema de Pagos.

El Gobierno Nacional está desarrollando consultas con los diferentes sectores públicos, privados y la cooperación internacional, para afianzar procesos operativos para el funcionamiento del SNM, principalmente, porque es importante que el sector público incorpore el aprendizaje que el país dispone en el tema de microfinanzas, que le permitirá ampliar la cobertura y mejorar los procedimientos de atención y concesión de los créditos fomentando el ahorro y apalancándose en la institucionalidad privada y pública que cuenta con experiencia y procedimientos adaptados mediante tecnologías adecuadas a los servicios de micro finanzas y con las metodologías correspondientes. El SNM ha sido diseñado para que se presenten en las subastas los operadores de microfinanzas regulados y no regulados.

Anteriormente se anotó la misión que cumplen los fideicomisos administrados por la CFN, la facilitación que en ese sentido da el MBS como su constituyente que articulan a intermediarios financieros regulados y no regulados. Si a esto se añade el gran esfuerzo de la iniciativa privada, la misión de la RFR, de Redes en el territorio Nacional, de la FECOAC y otros pequeños operadores en sitios recónditos del país es indudable que la evolución de las microfinanzas en general y en particular de los no regulados, debido a su condición, pueden ser factores importantes para atender la demanda local y regional con lo cual el país habrá modificado su desempeño extendiendo los servicios y profundizándolos, pero aún falta por hacer. Esperamos que en los próximos quinquenios seamos más, en beneficio del país y de su democracia.

#### 4. ANÁLISIS DE LA EVOLUCIÓN DEL SECTOR REGULADO.

*Rodrigo Espinosa Bermeo;*

*SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS DEL ECUADOR*

Rodrigo Espinosa Bermeo, Ph.D. en Economía, Universidad de Washington, se ha desempeñado en importantes posiciones en el sector financiero nacional e internacional; como Director Ejecutivo Alterno del Banco Central de 1970 a 1977, Gerente del Banco Central del Ecuador de 1977 a 1978; Ministro de Finanzas del Ecuador en 1987 y Presidente de la Junta Monetaria de 1987-1988.

Actualmente es el Director Nacional de Estudios, de la Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador.



## INTRODUCCION

La crisis financiera en Ecuador acumula una gama de experiencias sobre la necesidad de administrar eficientemente los riesgos en las instituciones financieras. Un número significativo de establecimientos evidenciaron la escasa importancia con que gestionaron y monitorearon sus riesgos.

Las vastas oportunidades de negocios transitorios generados por la inestabilidad del mercado monetario y cambiario, transformaron expectativas y constituyeron alicientes para administrar, con reducidos capitales, riesgos excesivos e inconvenientes por parte de una cantidad importante de negocios financieros.

La intromisión persistente en el mercado de medidas y providencias inadecuadas de política macroeconómica: monetaria, cambiaria y de tasas de interés junto con un marco normativo permisible e impropio que facilitaba crear utilidades y capital inexistentes, coartaba a las instituciones financieras mantener recursos en moneda extranjera acordados con los riesgos provenientes de devaluaciones sucesivas y tasas de interés en extremo elevadas por la autoridad monetaria.

La frágil supervisión no permitió conocer ex ante los problemas ocurridos por la intervención en el mercado de políticas financieras ineficaces y por lo tanto fue también, germen importante de la crisis.

Como era de esperar, sin un apoyo adecuado a las circunstancias y sin boyas salvadoras como las exhibidas en años pasados, las instituciones financieras caminaron hacia la quiebra de una en una. Ni siquiera la garantía a la totalidad de depósitos concedida por el gobierno a través de la autoridad monetaria, permitió frenar las expectativas negativas que sobre cierto sector de la economía financiera mantuvo el sector privado no bancario.

Si a esta experiencia se añade la adopción de la dolarización, precipitadamente después del cierre de las instituciones, el panorama económico cambió substancialmente.

La desaparición de la política monetaria y cambiaria interna y la reducción de la manipulación del mercado por parte del Estado constituyeron hechos significativos en la historia económica del país. La autoridad monetaria a propósito perdió toda influencia sobre el mercado monetario y financiero.

La regulación y la supervisión iniciaron una progresiva revisión de procesos y normas asentándose en prácticas internacionales. Se elaboraron manuales de supervisión que luego se ajustaron basándose en riesgos, se contó con nueva normatividad, se centralizó la información crediticia y se obtuvo data valiosa para reducir ex-ante los riesgos.

El sector financiero fue desarrollándose cada vez más fundándose en su gestión. El mercado y el entorno ya no eran deslucidos por políticas internas y se sujetaban a fuerzas del mercado. La eficiencia y productividad resultaba de las labores cuyas secuelas se sometían al desempeño de las instituciones.

Al disminuir el crédito en sucesos con la dolarización, se excluyó el riesgo cambiario y la oferta externa del sector privado subió significativamente por la diferencia en la tasa de interés interna y externa. Pero gran parte de ese financiamiento externo proveniente de fondos que antes y en la crisis, el sector corporativo envió al exterior y luego utilizaron como colateral de créditos. La reducida tasa pasiva en el exterior permitió canalizar estos recursos como créditos y el pago de interés de estas "obligaciones" para incluirlos como gastos en las liquidaciones impositivas, lo que permitió amparar el mecanismo con rendimientos importantes.

La pérdida de tradicionales clientes corporativos de la banca, que se financiaban con el mecanismo arriba mencionado, más la nueva información crediticia proveniente de la Central de Riesgos que revelaba la presencia de inseguridades en una parte del sector empresarial, redujeron la base de clientes tradicionales al mismo tiempo, los depósitos crecían más que la economía y se acumularon excedentes significativos de liquidez. Esto no ocurrió en el sector cooperativo de ahorro y crédito que mantuvo su clientela e incorporó nuevos, principalmente pequeños que aún no confiaban en el sector bancario.

El financiamiento se canalizó a nuevos nichos de mercado y se profundizó servicios. Los nuevos clientes, aún desconocidos, admitían precios que facilitaban su incorporación y crecimiento. La dificultad de un trato personalizado banco-cliente en estas nuevas operaciones, fueron origen para florecer nuevas habilidades que facilitaban estas operaciones.

Al mismo tiempo, el Banco Solidario pionero como proveedor de servicios microfinancieros con tecnologías especializadas, empieza a competir con nuevos participantes entendidos en estos productos.

La incorporación del Proyecto SALTO constituye un factor primordial para la difusión de prácticas adecuadas y para el ingreso de nuevas instituciones. Su asistencia técnica fue elemento vital para iniciar y desarrollar la regulación y supervisión de la industria de microfinanzas. Sin embargo, cuando falta bastante que hacer su excelente contribución termina este año.



## EVOLUCION DEL FINANCIAMIENTO INTERNO

Los depósitos a la vista en la banca privada aumentaron más que el crecimiento del PIB en los años posteriores a la crisis en los primeros cuatro años 8,1 por ciento sobre el promedio de crecimiento del PIB. Parte de estos recursos se canalizaron a créditos al sector corporativo, con márgenes pequeños y con fuerte competencia. Una parte significativa se mantuvo como fondos disponibles ante la imposibilidad de contar con prestamista de última estancia.

Las dos fuentes mencionadas de uso de recursos limitaban las utilidades, de ahí la necesidad de buscar nuevos mercados para utilizar los crecientes recursos de la banca. Lo primero fue canalizar financiamiento hacia líneas rentables, que otras instituciones estaban operando con eficiencia y esa línea fue el consumo. La banca especializada mostró que se podía profundizar servicios con rendimientos muy positivos. El crédito al consumo permitía alcanzar márgenes de utilidad mayores y su gestión mostraba importantes beneficios en aquellos bancos que contaban con tecnologías adecuadas.

La información crediticia proveniente de la Central de Riesgos y la utilización estadísticos de scoring facilitaba la colocación adecuada de créditos de consumo y hasta permitía profundizar servicios financieros, porque demostraron tener la capacidad de hacer frente a la demanda efectiva por estos servicios de ciertos segmentos marginados de la población. Esta situación consintió que el sector bancario canalice importantes recursos al crédito de consumo, constituyéndose esta línea de negocio en una actividad muy rentable y cubría una parte significativa del incremento de los depósitos bancarios.

Las tecnologías de consumo y las facilidades para su gestión, permitieron una utilización agresiva de tarjetas de crédito. Muchas instituciones se concentraron en los mercados corporativos y de consumo y lograron financiar a una gran cantidad de clientes.

Al mismo tiempo, un cambio importante en la política de uno de los principales cooperantes, USAID/Ecuador, permitió financiar al Proyecto de Fortalecimiento de las Microfinanzas y Reformas Macroeconómicas (SALTO por sus siglas en inglés), cuya labor fue vital para robustecer el microcrédito, forjar instituciones y formar capital humano, lo que permitió expandir los servicios microfinancieros en el país. El Proyecto SALTO enfrentó con éxito en Ecuador, el problema recurrente en el sistema financiero de países en desarrollo, la falta de viabilidad institucional y, la falta de una cobertura amplia que hiciera posible la incorporación de miles de pequeños agentes económicos al aparato institucional formal.

Las microfinanzas se convirtieron, con el apoyo de USAID/Ecuador y otros cooperantes como Swisscontact, la Cooperación Técnica Belga, el Banco Interamericano de Desarrollo, la Corporación Andina de Fomento y la GTZ en asuntos ampliamente discutidos en sectores financieros, principalmente en bancos

especializados, en las cooperativas de ahorro y crédito y en varias otras. Las cooperativas que por muchos años han otorgado préstamos pequeños y ofrecido otros servicios financieros a clientes de bajos ingresos participaron activamente en talleres especializados.

Los talleres técnicos comprobaron que existe un renovado interés por diseñar e implementar mecanismos costo-efectivos y sustentables para superar lo que se veía como intratables obstáculos que con frecuencia enfrenta el desarrollo del sector financiero de los países en desarrollo.

## LAS MICROFINANZAS EN EL ECUADOR

El sector carecía de una legislación específica sobre microfinanzas. No existían normas prudenciales para microfinanzas, no había una definición de microcrédito. La normativa de la Superintendencia de Bancos y Seguros definía los créditos de consumo mediante el criterio puramente cuantitativo de un tope de US\$ 20.000. En esta definición incluía, de hecho, todos los créditos de microfinanzas, pues no se establecía ninguna diferenciación ni de productos ni de tecnologías. Las operaciones de microcrédito, por lo general, se adherían a normas inapropiadas de consumo, así las provisiones para préstamos incobrables eran a partir de 30 días.

Dado este contexto, tanto el mercado asombrosamente dinámico de las microfinanzas, como sus instituciones permanentemente preocupadas por el desarrollo de productos y el perfeccionamiento de las tecnologías utilizadas, requerían la existencia de un marco regulatorio tan adecuado en el ámbito financiero y de supervisión, que promoviera la eficiente acumulación de capital y asignación de recursos, y mantuviera, al mismo tiempo, la seguridad y solidez de las instituciones financieras.

A estas tendencias se unió la Superintendencia de Bancos y Seguros, con apoyo técnico de SALTO, se admitió por primera vez la regulación de las microfinanzas para contribuir a garantizar la solidez financiera e incentivar la regulación de instituciones, que faciliten que un mayor número de clientes dispongan de vehículos institucionales para depositar sus ahorros, obtener microcréditos y una gama de servicios como seguros, pagos de transferencias e incluso micropensiones.

Previamente se consideró que en las organizaciones de microfinanzas se identifica elementos de éxitos comunes. Primero, la tecnología de crédito es apropiada para la clientela meta. El producto típico es un préstamo de corto plazo para capital de trabajo. El monto del crédito aumenta con un buen récord de pago. La transacción ocurre cerca de donde el cliente se encuentra, de manera que los costos de transacción para el deudor sean bajos. Los préstamos son desembolsados con rapidez, en pocos días.

La recuperación se ve favorecida por el corto plazo de los créditos y por el contacto personal de los oficiales de crédito con los deudores (Robert Christen).

## MARCO REGULATORIO Y NORMATIVO

El marco regulatorio para microfinanzas en el Ecuador está dado, en principio, por la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero. Está complementado con los Decretos Ejecutivos que rigen a las cooperativas de ahorro y crédito y a otras instituciones, y por el conjunto de resoluciones emitidas por la Superintendencia de Bancos y de la Junta Bancaria. Estas últimas constituyen, en definitiva, el canal por el que se han implementado la normativa y reglamentación específicas para las microfinanzas.

La Resolución 457 de 10 de junio de 2002 definió el concepto de cartera micro crediticia: "Todo crédito concedido a un prestatario, persona natural o jurídica, o a un grupo de prestatarios con garantía solidaria, destinado a financiar actividades en pequeña escala de producción, comercialización o servicios, cuya fuente principal de pago la constituye el producto de las ventas o ingresos generados por dichas actividades, adecuadamente verificadas por la institución financiera prestamista".

La Resolución determinó 20 mil dólares como monto máximo de un microcrédito, dispuso que el solicitante no tenía que presentar sus estados financieros, y orientó la evaluación de las condiciones para estos préstamos hacia políticas de selección de los microempresarios, la capacidad de pago del deudor y estabilidad de su fuente de recursos.

Las instituciones microfinancieras pueden establecer el tamaño del préstamo que requiere garantías.

Debido a los riesgos inherentes al sector, la norma ha previsto en primer lugar un régimen específico de provisiones, relacionado con el monto de cada crédito y que se cuantifica en función de la morosidad de la operación, partiendo de una mora de cinco días para la categoría de riesgo normal (A); de entre 5 y 30 días para el riesgo potencial (B); de 30 a 60 días para el riesgo deficiente (C); de entre 60 y 90 días para el riesgo de dudoso recaudo (D); y, de más de 90 días para el riesgo de pérdida (E).

Sin embargo, las instituciones financieras están en capacidad para provisionar voluntariamente sobre los requerimientos de la norma.

A más de la previsión sobre riesgos específicos, señala tres provisiones genéricas para riesgos de incobrabilidad adicional a la morosidad:

- El no cumplimiento de requisitos mínimos de tecnología crediticia que requiere de una provisión genérica hasta el 3% del total de la cartera de microcréditos;

La no aplicación consistente de la tecnología crediticia escogida por la propia entidad, en cuyo caso la provisión genérica puede ser del 1% de la muestra escogida para la revisión por cada 10 % de incumplimientos. Sin embargo esta provisión no será adicional a la provisión determinada en el caso anterior, debiendo aplicarse, en todo caso, la mayor de ambas; y,

■ El riesgo reputacional del sujeto de crédito, en función de la peor calificación del riesgo y el mayor capital de operaciones crediticias a las que haya accedido dicho sujeto, en otras instituciones del sistema financiero. Esta provisión es adicional a la establecida en cualquiera de los casos anteriores.

Fue importante que se alinearan las provisiones de operaciones de consumo a las de microcrédito para evitar distorsiones en el mercado y enfrentar un explosivo crecimiento del crédito de consumo.

La resolución 458 de 10 de junio de 2002 señala que la transferencia de operaciones de micro crédito vencidos se hará a los cinco días posteriores a la fecha de su vencimiento. El mismo plazo rige para el procedimiento de reversión de intereses y comisiones y para el registro en la cartera que no devenga intereses.

Según la resolución 500 del 28 de noviembre de 2002, el castigo de operaciones de microcrédito debe hacerse cuando el deudor estuviere en mora en una de sus cuotas o dividendos por más de 180 días y debe provisionar el 100 por ciento cuando la mora alcance los 90 días.

Con el apoyo de la cooperación técnica proporcionada por SALTO, se desarrollaron nuevos proyectos normativos de interés, como la creación del buró de información crediticia, y la conformación de cajas centrales en el sector de cooperativas de ahorro y crédito. FINANCOOP es una caja de segundo piso que busca impulsar la integración financiera de las cooperativas para lograr economías de escala; además de proveer servicios financieros de inversión y crédito a sus socias, cuenta con una red de servicios financieros cooperativos de cajeros automáticos en cada cooperativa y dispone con más de 800 cajeros en el país, realiza transacciones en línea en tiempo real y con compensación diaria.

En lo que respecta al buró de información crediticia, la norma emitida a través de la Resolución 516 de 17 de diciembre de 2002, apunta a determinar el marco legal, normativo y conceptual adecuados para la implementación de este tipo de entidades que preferentemente deberían ser manejados por el sector privado de la economía, y que beneficia en forma directa a las instituciones del sistema financiero. Estas preferencias se fundamentan en que las operaciones conllevan una ampliación de la cobertura de los servicios ofertados por la Central de Riesgos administrada por la Superintendencia de Bancos, una reducción de los tiempos de respuesta, y otras mejoras que posibilitan la difusión de información actualizada y oportuna de las operaciones crediticias.



Experiencias de otros países de Latinoamérica han determinado que a través de este tipo de instituciones (el buró de crédito), el mejoramiento de la información es posible, habiendo aumentado la calidad, han disminuido los costos de las decisiones crediticias, se ha reducido el tiempo de espera de los aplicantes y se ha generado una expansión impresionante del acceso al crédito de los microempresarios. La experiencia documentada de un crédito transparente señala que no solamente se ha bajado el riesgo inherente a la profundización de las microfinanzas y al servicio que se brinda a este sector, sino también se ha fomentado la cultura del pago.

## ENFOQUE ACTUAL DE LA SUPERVISION FINANCIERA

También en el ámbito de la supervisión financiera, la cooperación técnica del Proyecto SALTO, fue importante. Las operaciones microfinancieras fueron, por lo general, supervisadas con herramientas inadecuadas. Los supervisores no contaban con conocimientos de las prácticas de microfinanzas. Las técnicas de supervisión se basaban en esquemas de auditoría no en aquella afirmada en riesgos. La cooperación técnica apoyó el crecimiento institucional de la Superintendencia de Bancos y Seguros, al posibilitar la capacitación intensiva a escala nacional e internacional, de directivos, y supervisores en el área de las microfinanzas. La elaboración de un "Adendum" que contempla principios y procedimientos que deben ser aplicados para la supervisión de operaciones microfinancieras, constituye uno de los logros más importantes en esta materia.

El documento ha adoptado el enfoque de supervisión basada en riesgos, con énfasis en el perfil de riesgo que caracteriza a las entidades microfinancieras. El manual fuerza al usuario a adoptar un criterio de analista de riesgos en lugar de auditor de estados financieros, lo cual propicia el cambio de mentalidad en la tarea de supervisión. (Jorge Daly)

Sin duda, en materia de profundización de servicios financieros, existe un vasto sector de pequeños intermediarios, organizados como fundaciones, ONG's, cooperativas, que por sus intrínsecas características y limitaciones no están inmersos en el sistema de regulación y control prudencial, sin embargo, la actividad de intermediación financiera un negocio que involucra el manejo de un bien público, la confianza de sus depositantes y clientes, resulta conservador esperar que tales instituciones deban regirse por sanas prácticas de prudencia y solvencia financiera.

La adopción particular de dichas prácticas, cualesquiera sean los medios que originen la necesidad de su incorporación, y en esta línea estamos hablando de sistemas alternativos de control y supervisión, permitirá la incorporación del amplio sector de intermediarios no regulados, al contexto de institucionalidad del quehacer financiero nacional, en tanto propende fundamentalmente a alcanzar una mayor transparencia y homogeneidad de la información que circunscribe a la actividad microfinanciera del país.

## EVOLUCIÓN DEL MICROCRÉDITO EN EL SECTOR REGULADO

Tras la inserción en el Catálogo de Cuentas de las operaciones de microcrédito en los balances de las instituciones financieras fue posible apreciar la evolución del microcrédito.

Las instituciones microfinancieras registraron a partir de 2002 una tendencia creciente del mercado y una inclusión significativa de pobres en servicios financieros, no sólo para realizar inversiones comerciales en sus microempresas, sino también para realizar inversiones en salud y educación, para afrontar contingencias familiares y para satisfacer una amplia gama de otras necesidades de carácter que puedan enfrentar. Al mismo tiempo, el microcrédito aumentó la cobertura en sí mismas de un grupo significativo de mujeres, permitiéndoles enfrentar más adecuadamente las desigualdades de género.

El microcrédito superó ritmos de crecimiento no sólo de otras categorías de financiamiento sino que constituyeron récord en Latinoamérica como se puede apreciar en el siguiente cuadro.

TOTAL SISTEMA  
EVOLUCIÓN DE LA CARTERA DE MICROFINANZAS  
(miles de dólares)



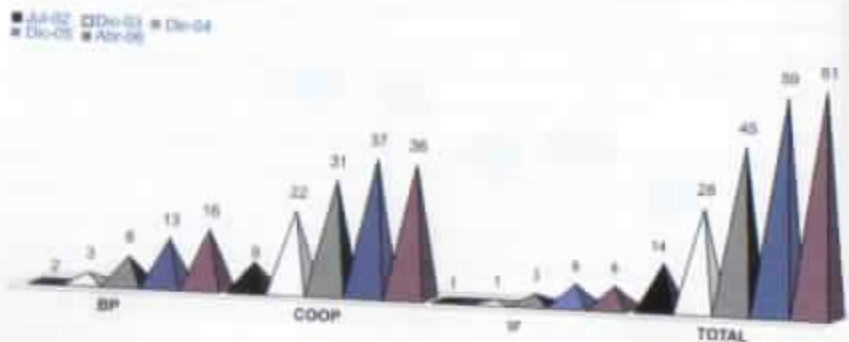
La variación anualizada del saldo del crédito bruto desde diciembre de 2002 a diciembre de 2005 alcanzó un crecimiento del 111 por ciento anual. En términos absolutos la variación en tres años fue 9 veces mayor. Es importante señalar que la banca pública no aparece en estas cifras a pesar que se destinaron líneas de crédito con recursos de Fondo de Estabilización, Inversión y Reducción del Endeudamiento Público (FEIREP) para préstamos inferiores a cinco mil dólares.

Las instituciones financieras privadas que conceden servicios microfinancieros crecieron en número y gestionaron más eficientemente los servicios a clientes de microcrédito. Indudablemente la regulación fue importante para alcanzar esta tendencia. Pero lo clave fueron los continuos encuentros en talleres para mejorar prácticas especializadas de gestión microfinanciera y la asistencia técnica de varios cooperantes que cuentan con un nivel elevado de conocimientos técnicos sobre finanzas y experiencia práctica en la prestación de apoyo a instituciones microfinancieras. Sin embargo, aún existe un largo camino que recorrer para mejorar la administración financiera de los operadores de microfinanciamiento.

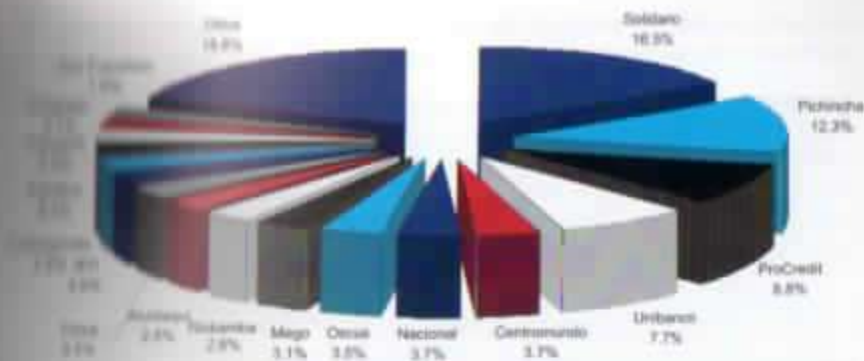
Se han forjado instituciones con tecnologías que permiten ofrecer a la clientela marginada, servicios financieros dentro de esquemas de trabajo que premian la eficiencia y la calidad de sus activos. De esta forma, se retribuye el uso del capital y nuevas inversiones son atraídas a estos intermediarios especializados. Esto es lo que se ha denominado el desarrollo y comercialización de la industria de las microfinanzas.

A diciembre del 2005 existen 37 cooperativas de ahorro y crédito; 13 bancos privados y 6 instituciones financieras no bancarias formalmente reguladas, que conceden operaciones de microcrédito y prestan otros servicios microfinancieros en el Ecuador.

**Microempresa**  
Evolutivo del Número de Entidades



La profundización del mercado financiero es una de las estrategias para alcanzar una sociedad con superiores oportunidades de equidad. En lo que hace relación con servicios financieros eso es lo que está sucediendo, cada vez más sectores excluidos se benefician y tienen mayores oportunidades de satisfacer sus demandas a pesar de los aún reducidos flujos de servicios financieros a clientes marginales.



El número de operaciones creció más que el saldo de crédito en términos relativos 1.446 por ciento de diciembre de 2002 a diciembre de 2005.

A pesar de los resultados financieros del crecimiento del número de operaciones, este éxito todavía no se traduce en niveles de cobertura socialmente deseables.

**Microcrédito**  
Variación Número de Operaciones



**NUMERO DE OPERACIONES**  
(Saldo)



Aún falta una atención mayor en los sectores rurales y de las instituciones capaces de atender miles de micro y pequeñas empresas.

Igual tendencia muestra la comparación del microcrédito con la cartera total del sistema. A diciembre de 2002 registró un porcentaje igual al 2.0 por ciento de la cartera total del sistema; al siguiente año subió a 3.8 por ciento; luego en diciembre de 2004 alcanzó la cifra de 6.3 por ciento; y a diciembre de 2005 el microcrédito constituyó el 9.8 por ciento del total de préstamos concedidos por el sistema financiero.

#### Participación de Cartera de Microcrédito en el Sistema Financiero

TOTAL CARTERA DE CRÉDITO	3,588,444	4,067,506	5,277,920	6,768,820
CARTERA DE MICROCRÉDITO	70,413	167,392	329,854	659,818
PARTICIPACIÓN	1.96%	4.12%	6.25%	9.75%

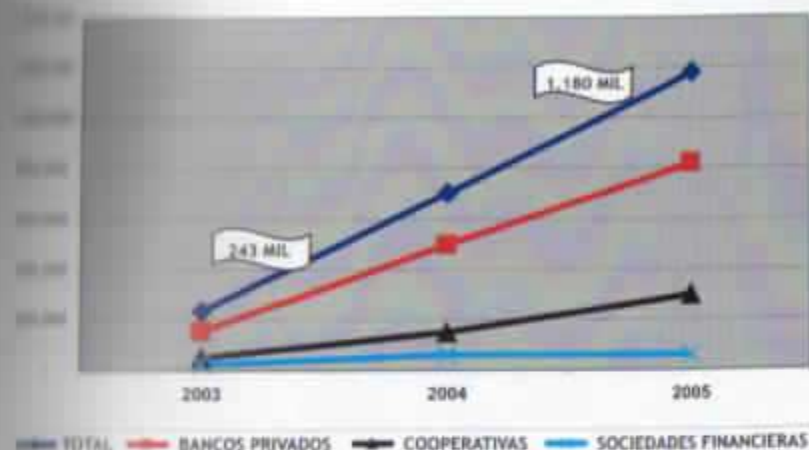
Así mismo el microcrédito creció muchísimo más que la actividad productiva como se puede apreciar posteriormente cuando se compara el volumen de microcrédito y el Producto Interno Bruto de los tres últimos años.

En lo que hace relación con el volumen de microcrédito se puede apreciar la gran importancia que tiene la labor de los bancos comerciales especializados en la actividad microfinanciera. La banca muestra un destacado liderazgo, ofrecen servicios como intermediarios financieros completos, exponen la mayor proporción de pasivos movilizados en condiciones comerciales y cuentan con adecuadas tecnologías y arreglos institucionales cada vez más eficientes, redes de sucursales, conexión a los mercados financieros y de capital y con servicios ajustados a lo demandado por las pequeñas unidades económicas.

La banca privada es la mayor suministradora de microcrédito. En abril de 2006 representó el 54 por ciento del saldo concedido y es mucho mayor su participación en el volumen de financiamiento. Sus operaciones son a plazos menores y en montos promedio más bajos.

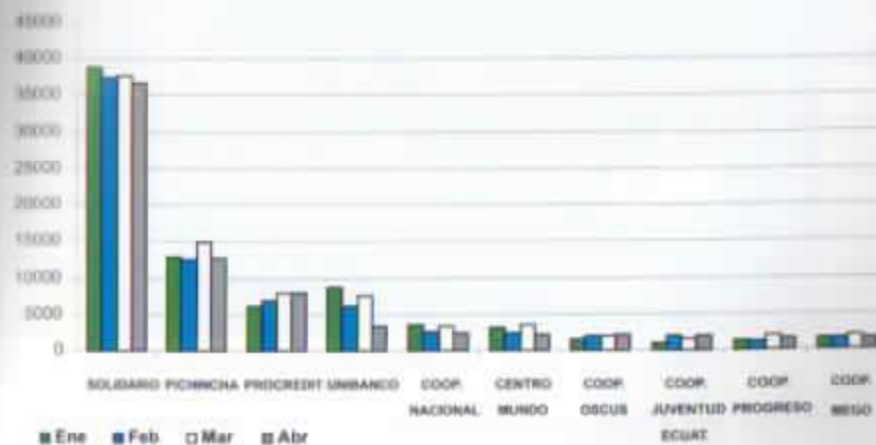
Excluyendo los bancos de consumo, la morosidad de los bancos que operan en microcrédito muestran metodologías de riesgo adecuadas y capacidad para ampliar las operaciones. Sin embargo, la participación de la banca de consumo constituye un elemento que preocupa porque eleva la morosidad de la industria.

#### Volumen de Microcrédito (Monto en miles de US\$)



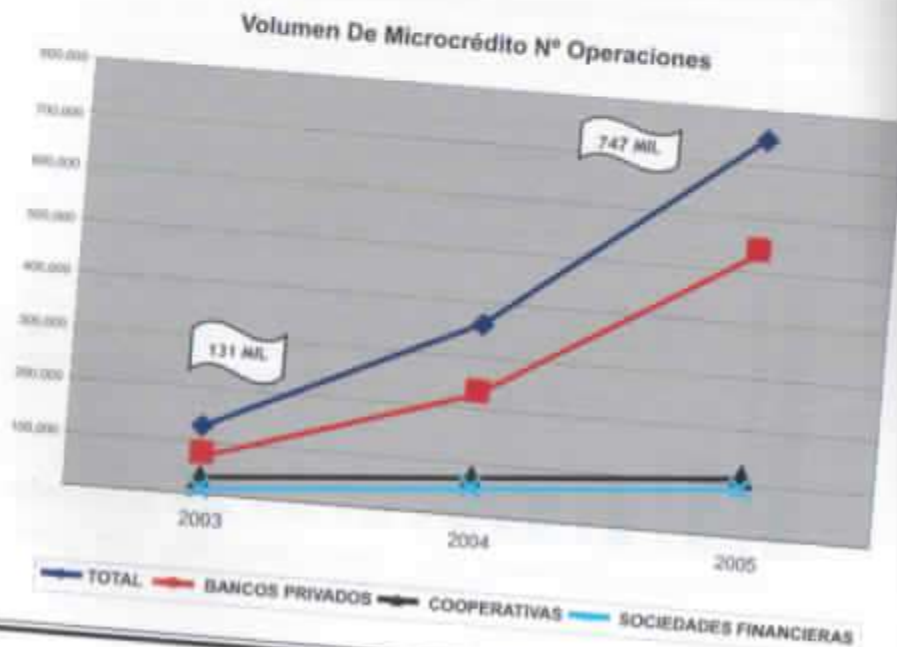
De los operadores de microcrédito, los cuatro con mayores saldos son instituciones financieras, las tres primeras con tecnologías especializadas y la cuarta un operador especialista en consumo, luego participa una cooperativa radicada en la ciudad de Guayaquil que cuenta con niveles de morosidad bajos, posteriormente en importancia sigue otro banco de consumo. Si se excluyen los bancos y cooperativas sin adecuadas herramientas microfinancieras la morosidad menor a treinta días es inferior al 3 por ciento.

#### Monto de Volumen de Microcrédito Mensual 10 Primeras IMFs (Enero - Abril 2006) (miles de dólares)



Se han presentado modelos innovadores por parte de bancos comerciales que han incursionado en microfinanzas. "El modelo de negocio del Banco del Pichincha en Ecuador consiste en crear una sociedad anónima de servicios Credife S. A., la cual asume las funciones de prospección, promoción, comercialización, evaluación, aprobación, seguimiento y recuperación del microcrédito. El crédito es registrado en los libros del banco del cual el microempresario es cliente. El deudor, suscribe un contrato de préstamo con el banco y un contrato de asesoría con la compañía de servicio. Entre el Banco del Pichincha y la compañía de servicios se suscribe un contrato de administración, en el cual se fija la remuneración de la compañía del servicio con base en el monto de cartera vigente, menos las deducciones que resultan del deterioro de la cartera por morosidad".

Para el Banco del Pichincha, este modelo de negocio "ha tenido buenos resultados, pues se comparte la infraestructura y se utiliza el fondeo del banco, reconociendo a la vez que la fuerza de ventas tiene que ser especializada con sus propios estándares y metodologías. La experiencia inicial del Banco del Pichincha en microfinanzas bajo el modelo de banca universal no fue positiva, porque no reconoció que el equipo de ventas de microcrédito requiere de métodos de administración y capacitación diferenciadas." En palabras de un ejecutivo del Banco del Pichincha: "Cambiamos el modelo de negocio para el segmento y empezamos a generar utilidades haciendo realidad nuestro compromiso de tener responsabilidad social con eficiencia y rentabilidad".



El modelo para establecer instituciones de microfinanzas consiste en la creación de nuevas e instituciones financieras nuevas y especializadas. El Banco Solidario, creado de esa manera, los empresarios privados invirtieron capital para que la institución financiera atienda al grupo meta desde su origen y fue el precursor en el desarrollo de las microfinanzas y hoy cuenta con un importante grupo de accionistas privados. Fue pionero en la adopción de tecnologías adecuadas para la prestación de servicios microfinancieros.

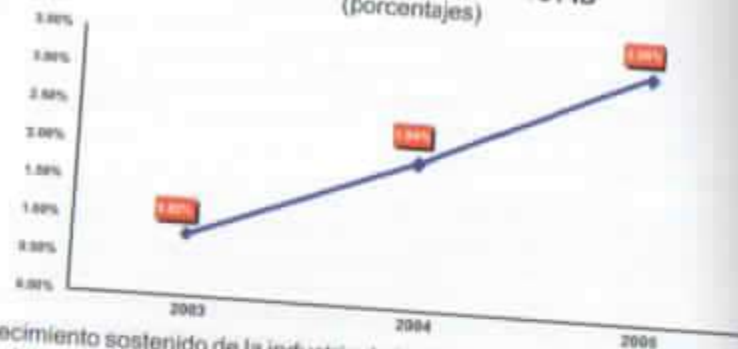
Banco Provident, también obedece a esta clase de modelo. Inició operaciones financieras, adquirida a lo largo de una experiencia globalizada, para proveer de servicios financieros a microempresarios mediante la adquisición de una entidad financiera no bancaria, Sociedad Financiera Ecuatorial que tiene la ventaja de una operación de un menor capital. Poco tiempo después se transformó en banco para proveer mayores productos financieros a sus clientes y en la actualidad es la tercera institución en importancia en la concesión de microcrédito.

A partir de 1994 y como respuesta a una reducción en sus márgenes de intermediación, instituciones financieras chilenas invirtieron inicialmente en Perú ampliando posteriormente sus planes de expansión e incursionando en varios países andinos y centroamericanos. El crédito de consumo que ofrecen tiene características similares a un microcrédito; montos bajos de operación; volumen alto de operaciones; pocos requisitos de garantías reales; altos niveles de costos operativos y, alto margen financiero. No obstante, el crédito de consumo difiere sustancialmente de un crédito a la microempresa, particularmente porque el primero tiene más tolerancia a la morosidad y, como está ligado a la existencia de un salario, no requiere de una evaluación exhaustiva in situ para determinar la capacidad de producción y de generación de efectivo, ni la verificación del carácter y experiencia del empresario.

En Bolivia existe experiencia negativa, de los resultados de confundir ambos conceptos; crédito de consumo y crédito a la microempresa y esta práctica debe enfrentar Ecuador y considerar que el ocaso de las instituciones financieras que incursionaron en microfinanzas con técnicas crediticias inapropiadas ha mostrado que, para ser efectivas, las estrategias de *downscaling* requieren transferir al banco y a sus oficiales de crédito las herramientas y el conocimiento para atender este sector.

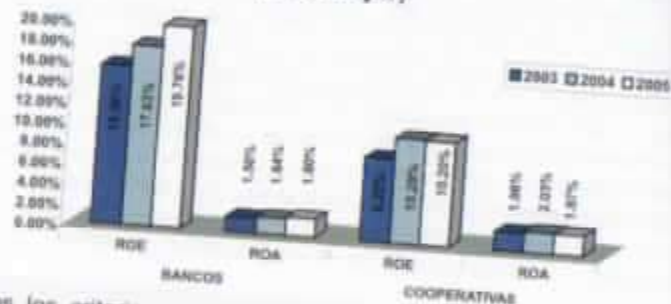
Es importante la tendencia creciente de la participación del microcrédito en relación con el PIB.

**Volumen de Microcrédito vs PIB (porcentajes)**



El crecimiento sostenido de la industria de las microfinanzas ha ido acompañado en Ecuador por índices de rentabilidad sobre patrimonio y sobre activos, muy atractivos y superiores a los niveles de rentabilidad de la banca comercial tradicional.

**Rentabilidad (porcentajes)**



Si utilizamos los criterios para evaluación de eficiencia y competitividad de Salomon Brothers, en pocos años hemos pasado de un tipo de mercado microfinanciero de monopolio con restricciones de entrada por la baja profundización, alta concentración y alta rentabilidad; a un mercado de alta profundización, baja concentración y alta rentabilidad características de mercados maduros y competitivos.

El monto promedio de crédito muestra que las instituciones bancarias conceden una cantidad igual a 600 dólares por cliente mientras que las cooperativas de ahorro y crédito mantienen una media igual a 2,200 dólares.

**Monto Promedio de Crédito (En miles de dólares)**

PERÍODO	BANCOS FINANCIEROS	COOPERATIVAS	SOCIEDAD FINANCIERA	INSTITUCIONES	OTRO	TOTAL
Jul-02	3.7	10.2	1.8			3.7
Dic-02	1.4	1.8	1.3			1.5
Dic-03	1.3	1.3	1.6	5.7		1.3
Dic-04	1.4	1.7	0.3	5.7		1.3
Dic-05	0.6	2.3	0.5	3.8	0.1	0.9

El crecimiento de las microfinanzas en el Ecuador resulta un hecho de incomparable importancia. Las localidades geográficas que no eran beneficiadas con la presencia de instituciones financieras registran operaciones de microcrédito en crecimiento y en consecuencia se aprecia una redistribución de la cartera. Es singular que en algunas zonas la penetración en el mercado ha sido promovida de manera significativa por las cooperativas de ahorro y crédito.

El crecimiento de lo que ocurre con la mayoría de la actividad financiera que se concentra en Quito y Guayaquil los servicios microfinancieros se han movido a casi todos los cantones del país. En diciembre de 2002 el microcrédito se concentró en Quito al 56 por ciento, tres años después este porcentaje bajó al 25 por ciento.

**Microcrédito por Ciudad**

Ciudad	31-Dec-02	31-Dec-03	31-Dec-04	31-Dec-05
Quito	55,65%	44,07%	45,62%	24,75%
Guayaquil	10,86%	17,34%	10,13%	14,17%
Cotacachi	15,48%	11,73%	10,08%	8,99%
Cajama	0,45%	1,02%	4,05%	5,21%
El Zumbado	8,53%	7,57%	6,41%	4,39%
Cumbusajá	2,60%	3,55%	4,18%	3,66%
Imbabura	1,61%	1,90%	1,41%	3,41%
Loja	0,00%	0,90%	1,91%	3,19%
Baños	1,11%	1,02%	1,25%	2,92%
Santo Domingo	1,77%	2,77%	2,69%	2,79%
Indabato	0,04%	0,28%	0,79%	2,62%
Tulcan	0,05%	0,11%	0,70%	2,04%
Pastaza	0,00%	0,92%	1,05%	1,31%
Cayambe	0,94%	0,76%	0,64%	1,24%
Morona	0,00%	0,01%	0,00%	1,23%
Bumiñahuí	0,00%	0,06%	0,08%	1,15%
Morona	0,00%	0,15%	0,42%	1,12%
Daule	0,00%	0,00%	0,00%	1,02%
Machala	0,01%	0,66%	0,67%	0,89%
Salcedo	0,00%	1,41%	0,85%	0,87%
Santiago De Pillaro	0,00%	0,92%	0,84%	0,86%
Antonio Ante	0,02%	0,00%	0,00%	0,80%
Guaranda	0,00%	0,52%	0,67%	0,72%
Santa Rosa	0,66%	0,07%	1,06%	0,56%
Chone	0,00%	0,00%	0,01%	0,51%
La Libertad	0,00%	0,00%	0,00%	0,49%
San Pedro De Pelileo	0,00%	0,00%	0,33%	0,48%
La Mana	0,11%	0,41%	0,54%	0,47%
Esmeraldas	0,00%	0,00%	0,13%	0,47%
<b>Total general</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>

PARTE II  
PRINCIPALES FACTORES DE ÉXITO DE LAS MICROFINANZAS  
EN EL ECUADOR



## I. UNA VISIÓN GLOBAL A LOS PRINCIPALES FACTORES DE ÉXITO DE LA INDUSTRIA MICROFINANCIERA EN EL ECUADOR.

*Klaus Hesse y Janeth Pacheco, BANCO PROCREDIT*

Klaus Michael Hesse, Master en Administración de Negocios (MBA), en la University of Applied Science Rheinland-Pfalz (Studies of Foreign Economics).

Desde Octubre del 2002 trabajó por la firma IPC GmbH, Frankfurt y para la Financiera Calpia, en San Salvador.

Desde enero 2003 hasta la fecha, es el Vicepresidente de Finanzas y Operaciones de Banco ProCredit S.A. Ecuador, institución que forma parte del grupo internacional ProCredit Holding, orientado al desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa, que brinda servicios financieros integrales de excelencia y contribuye con el desarrollo económico y social de los 19 países en los que se encuentra operando.

Janeth Pacheco Calle es una experta en micro y pequeña empresa con estudios de postgrado en Administración y Decisiones Financieras en el TEC de Monterrey. Se ha desempeñado como Gerente General, Apoderada General de Sociedad Financiera Ecuatorial S.A.

Tiene amplia experiencia en países como Paraguay, Argentina, Chile, Bolivia, Colombia, Nicaragua, Guatemala, Costa Rica, El Salvador, Ecuador y Perú.

Actualmente es la Vicepresidente de Negocios y Miembro de la Junta Gerencial de Banco ProCredit S.A. Quito, Ecuador.

## INTRODUCCION

Compartir la experiencia de Banco ProCredit y los factores que han impulsado el desarrollo de las microfinanzas ecuatorianas desde la perspectiva del Banco, nos llena de satisfacción, tanto por la exitosa trayectoria de nuestro Banco, antes Sociedad Financiera Ecuatorial, como porque, quienes estamos convencidos del microcrédito como uno de los más fuertes instrumentos de generación de desarrollo y consecuentemente de lucha contra la pobreza, vivimos este desafío diariamente con la expectativa de que en un futuro cercano todos los sectores de la población, excluidos tradicionalmente del sistema financiero y dependientes de prestamistas informales, cuenten con una fuente de financiamiento adecuada que permita su crecimiento económico.

Desde su apertura hasta la presente fecha, Banco ProCredit S.A. ha experimentado un franco crecimiento y consolidación en el mercado financiero ecuatoriano, convirtiéndose en un referente para la industria de microfinanzas. Al 31 de mayo del 2006, la cartera está compuesta por más de 33,500 créditos vigentes representando un volumen de USD 86 millones de dólares con el índice de mora más bajo del sistema financiero.

A continuación mencionaremos los factores que, en nuestro criterio, han sido los más relevantes para explicar la trayectoria de Banco ProCredit, algunos de los cuales son comunes a las más relevantes instituciones de microfinanzas en el país.

### Potencial de Mercado

Durante la última década el sector conformado por los micro y pequeños empresarios ha tenido un crecimiento explosivo, conformando actualmente un extenso segmento cuya incidencia en el crecimiento económico de los países en vías de desarrollo es cada vez más importante, llegando a generar entre 10% y 25% del PIB, en Latinoamérica, y entre 10 y 15% en Ecuador, al tiempo que emplea un 49% de la mano de obra ocupada.



Al igual que otros países latinoamericanos, Ecuador ha tomado medidas de estabilización y ajuste que, entre otros, ha tenido como consecuencia el incremento del índice de desempleo, el cual ha sido absorbido en gran medida por la creación de microempresas. En este contexto, uno de los principales factores que explica el dinámico crecimiento de la industria de microfinanzas en el Ecuador, es el gran potencial de mercado, el cual no sólo está reflejado en el número de microempresarios ecuatorianos, sino, más importante aún, en su capacidad de generar trabajo y desarrollo.

Una prueba de esta capacidad innovadora y la alta flexibilidad de los microempresarios, fue puesta en evidencia en la crisis financiera del año 99. Uno de los factores que mejor afrontó la crisis, fue el de los microempresarios quienes expresaron demandando créditos y respondiendo responsablemente al pago de sus obligaciones, aún bajo condiciones difíciles de operar para sus negocios.

Así como un mercado caracterizado por la tenacidad, pujanza e ingenio de sus protagonistas, el liderazgo comprometido y efectivo, conferido por los accionistas de las instituciones financieras, es vital para emprender exitosamente la atención de este segmento de mercado.

En este escenario, se ha desarrollado en Ecuador, una oferta de servicios financieros para las micro y pequeñas empresas con enfoque comercial y motivación social, que equilibra la filosofía de servicio a los sectores menos favorecidos y la rentabilidad económica necesaria para el crecimiento sostenido de las instituciones. Las principales instituciones de microfinanzas en Ecuador son instituciones reguladas, bajo la supervisión y el control de la Superintendencia de Bancos y Seguros (SBS), cuya oferta financiera actualmente es de USD 688.5 millones distribuida en 761.000 operaciones<sup>2</sup>, según las últimas cifras publicadas por la SBS.

### Compromiso, Motivación Social de los Accionistas

En el caso particular de Banco ProCredit, sus accionistas, sólidas y prestigiosas instituciones internacionales; se han enfocado a nivel mundial en la micro y pequeña empresa, por su convicción de que estas empresas generan el mayor número de nuevos empleos y realizan una contribución vital a las economías en las que operan. Los accionistas del Banco buscan cultivar una relación responsable y ética con sus clientes y trabajadores y obtener una rentabilidad razonable que permita la sostenibilidad a largo plazo, sus objetivos son promover una mayor profundización del sistema financiero ecuatoriano y extender sus servicios financieros a los sectores que enfrentan dificultades de acceso al mismo ofreciendo sus servicios tanto en el ámbito urbano como rural.

Bajo la forma legal de Banco, se ha ampliado la perspectiva hacia la intermediación, logrando que diversos sectores sociales accedan a servicios financieros como microcrédito y ahorro de pequeño volumen, bajo esquemas sencillos y accesibles; contribuyendo a crear circuitos financieros que son fundamentales para apoyar el proceso productivo nacional.

La estructura accionaria y el buen gobierno corporativo, característicos en nuestro Banco, han sido esenciales para conciliar la política de desarrollo con un manejo prudente de negocios que permita asegurar el cumplimiento de ambos objetivos.

El accionista principal del Banco ProCredit S.A., ProCredit Holding AG, es una compañía de inversiones con sede en Alemania, especializada en servicios financieros para la micro, pequeña y mediana empresa desde hace más de 20 años.

<sup>1</sup> Coyuntura del Mercado laboral, Banco Central del Ecuador, diciembre 2005.

<sup>2</sup> Compendio de Microfinanzas, Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador, abril del 2006.



Los accionistas de Procredit Holding AG representan una combinación de 50% inversionistas públicos y 50% privados, entre sus accionistas están el Estado Alemán a través de la KfW (Institución Gubernamental Alemana para el Desarrollo), el Estado Holandés a través de FMO (Corporación de Inversiones del Gobierno Holandés), el Estado de Bélgica a través de BIO (Organismo de Cooperación para el Desarrollo de Bélgica), el Banco Mundial, a través de IFC (Corporación Financiera Internacional del Banco Mundial) y entre los inversionistas privados están la Fundación Holandesa DOEN, la consultora Alemana especializada en finanzas Internationales Projekt Consult (IPC) GmbH, los Fondos de Inversión Responsables y Andrómeda de Suiza y Holanda y la Fundación Salvadoreña Fundasaf, dedicada al desarrollo de vivienda de interés social.

## Principios Éticos

El exitoso desarrollo de las operaciones de la industria requiere de un contexto en el cual rijan sólidos principios éticos de comportamiento de parte de sus accionistas, directores y personal en los diversos ámbitos de la gestión institucional. Estos principios son invaluable no sólo para garantizar una gestión financiera transparente, una sana competencia entre los oferentes, un trato justo a los clientes, sino también para garantizar en forma responsable la sostenibilidad del mercado evitando el sobreendeudamiento de nuestros clientes.

Los valores corporativos e individuales que profesamos quienes hacemos Banco ProCredit ha sido una de las tareas más gratas y relevantes: la transparencia interna y externa, la cultura de comunicación abierta, la responsabilidad social y tolerancia la orientación al servicio, estándares profesionales y compromiso personal están impresos en la filosofía del Banco y su estrategia de negocios, las operaciones son conducidas con criterio comercial, pero preservando el espíritu de responsabilidad social y el conjunto de valores que caracteriza a las instituciones del grupo ProCredit Holding a nivel mundial.

## Tecnología de Crédito

Las instituciones concebidas como especializadas en microfinanzas han desarrollado una estrategia de largo plazo, e implementado tecnologías adecuadas a las expectativas de la demanda de los micro y pequeños empresarios.

Percepciones de alto riesgo debido a las garantías colaterales insuficientes, costos unitarios prohibitivos por transacción si se usan tecnologías tradicionales, y desconocimiento del segmento de clientes provenientes de estratos socioeconómicos de bajos ingresos, han tendido a limitar la oferta de financiamiento microempresarial. De allí surge la importancia de otro de los factores que ha posibilitado el exitoso desarrollo de la industria de las microfinanzas ecuatoriana: el conocimiento y aplicación de tecnologías crediticias apropiadas para la atención a este segmento por parte de instituciones especializadas.

En Banco ProCredit, Internationales Projekt Consult (IPC) GmbH, compañía consultora Alemana especializada en el fortalecimiento institucional y asesoría a intermediarios financieros orientados al desarrollo de las microfinanzas, ha sido el socio estratégico proveedor del "know how". Características importantes de esta

tecnología se encuentran en el análisis de crédito y la relación con el cliente, en el rol del agente y en el seguimiento del préstamo.

Esta tecnología nace de un profundo conocimiento de las características del segmento microempresarial y es hecha a la medida de las micro empresas, predominantemente familiares, informales con poca o ninguna información registrada. Gracias a varios años de experiencia en dicha tecnología aplicada exitosamente en otros países los procedimientos de crédito han sido perfeccionados para adaptarse favorablemente al ambiente ecuatoriano.

La tecnología crediticia microempresarial se diferencia considerablemente de la tecnología bancaria convencional; la práctica habitual de selección de clientes en este segmento, exige un análisis exhaustivo de cada solicitud tendiente a valorar la capacidad económica del cliente pero también sus cualidades morales, su entorno y sus antecedentes. Puesto que las microempresas generalmente no pueden proporcionar la información financiera del negocio ni proveer las garantías que son comunes usuales, el análisis concienzudo, riguroso e integral del oficial de crédito se basa en datos sobre el negocio y el hogar del cliente, y es el factor clave en la decisión de crédito, puesto que determina la capacidad y la voluntad de pagar del prestatario. El valor financiero de la garantía no es determinante para decidir el tamaño del préstamo, lo más importante es el análisis previo, el cual junto con un seguimiento estricto y permanente son importantes condiciones para tener una cartera de créditos sana.

La tecnología crediticia permite, en esencia, que los créditos se adapten a las necesidades de los clientes, con requisitos y procedimientos flexibles y sencillos que minimicen los altos costos de transacción y de oportunidad.

## Recursos Humanos Calificados y Comprometidos

Para lograr el éxito en la industria de las microfinanzas, es esencial contar con recursos humanos motivados, comprometidos, adecuadamente capacitados y correctamente incentivados. Una política de personal que basa sus criterios de selección de personal y planes de capacitación en altos estándares de profesionalismo, junto con un alto nivel de sensibilidad social son absolutamente necesarios para contar con un equipo humano exitoso que contribuya con su alto nivel de desempeño laboral al fortalecimiento institucional y a la sólida relación personal entre la institución y el cliente.

En Banco ProCredit invertimos extensivamente en la formación teórica y práctica de nuestro personal para brindar a nuestros clientes el servicio más amable y competente posible y crear un ambiente laboral eficiente y agradable que motive al personal, promueva su desarrollo profesional y estimule la relación de largo plazo que el Banco establece con cada uno de sus colaboradores. El compromiso personal de cada miembro del equipo en todos los niveles de la institución, permite que estén consistentemente orientados hacia una cultura de servicio al cliente y a su vez es un aliciente que incentiva a participar activamente en el desarrollo de la sociedad ecuatoriana.

## Sinergias Dinámicas a Través de la Red Procredit

Banco ProCredit es parte de una exitosa red de instituciones financieras reunidas bajo esquema Corporativo Mundial único bajo el nombre de Grupo ProCredit. La red de microfinanzas que ha integrado ProCredit Holding, no es solamente exitosa en Ecuador, sino en muchos otros mercados en vías de transición, en América Latina, Europa del Este y en estados de África. Sus instituciones aplican similares políticas de negocios y ofrecen todos los servicios de la banca sin perder su carácter especial y su enfoque en los micro, pequeños y medianos empresarios.

El respaldo internacional, el apoyo técnico y financiero y la capacidad de gestión demostrada por la institución, son aspectos destacados en los cuales la pertenencia a una red internacional ha generado un valor agregado al nivel institucional a través de la transmisión de un fluido intercambio de experiencias.

Por otro, con el respaldo de sus accionistas, el Banco ha sido capaz de satisfacer los requerimientos de liquidez que ha demandado el crecimiento de la cartera. Desde sus inicios la institución recibió fuerte apoyo financiero de sus accionistas, junto con diversas instituciones de Europa Oriental pertenecientes al grupo ProCredit. Además, la holding apoya fuertemente la búsqueda del Banco de nuevos fondos de otras instituciones financieras internacionales, este esfuerzo fue vital en los primeros años de la institución, cuando aún no se había desarrollado una cartera de captaciones locales.

## Estructura Adecuada

El negocio microfinanciero requiere una estructura organizativa adecuada al negocio de menudeo que permita que las decisiones de crédito sean altamente descentralizadas y rápidas asegurando que el proceso y métodos de distribución y entrega de los servicios financieros sean oportunos y el costo de transacción para los clientes sea mínimo. Esta es una preocupación constante de quienes diseñan los productos de microfinanzas. La estructura de Banco ProCredit es una estructura horizontal y flexible que ha ido adaptándose al desarrollo de la institución y a la oferta de productos.

## Estabilidad del Sector Financiero

La estabilidad en el sector financiero ha sido un factor externo de apoyo al desarrollo de la industria de microfinanzas en el Ecuador. El positivo desarrollo post crisis financiera, la adopción de normas internacionales para la administración integral de riesgos, de transparencia financiera y el fortalecimiento de los mecanismos de supervisión por parte del ente de control, han sido elementos importantes en la recuperación de la confianza de los depositantes ecuatorianos y abre nuevas oportunidades de fondeo y de desarrollo de la industria de microfinanzas.

No obstante lo anterior, es necesario señalar, que si bien no se han concretado, los riesgos de ingerencias políticas que pueden afectar el desempeño técnico de las instituciones financieras, está presente. Temas pendientes como la liberalización de los precios del crédito acompañado de estrictas normas de transparencia son absolutamente necesarios para dinamizar la oferta de microcrédito.

## Manejo del Riesgo Integral

El manejo integral de riesgos en el sector bancario ecuatoriano se ha basado en una parte importante de las buenas prácticas gerenciales e involucra al cumplimiento de las normas, sino un rol activo del directorio, de la alta gerencia y de todos los niveles de las instituciones financieras tanto en la identificación de oportunidades como en evitar pérdidas.

En Banco ProCredit realizamos un trabajo en conjunto en todas las áreas de la institución, con el objeto de definir el grado de exposición que estamos dispuestos a asumir en el desarrollo del negocio y los mecanismos de cobertura para proteger contra los recursos de la misma.

Uno de los pilares fundamentales en los que se apoya la administración de riesgos lo constituye nuestro Comité de Administración Integral de Riesgos, que diseña y define estrategias, políticas, procesos y procedimientos y determina las acciones correctivas para optimizar el manejo de los riesgos, el otro pilar es la Unidad de Administración Integral de Riesgo, cuyo principal objetivo es analizar el entorno económico, sobre todo del sector microempresarial, y sus efectos en la posición de riesgos de la institución, así como las pérdidas potenciales que ésta podría sufrir ante una situación adversa en los diversos mercados en que opera.

En cuanto al riesgo crediticio, además de la tecnología crediticia altamente efectiva, el alto nivel de diversificación de cartera con respecto a áreas geográficas, productos, sectores económicos, actividades y montos es el que garantiza que el perfil de riesgo de toda la cartera permanezca bajo. Esta política de manejo de riesgo crediticio ha sido en gran medida impulsada por el enfoque del Banco en su segmento prioritario de microcréditos, quienes en términos de número de clientes representan más de 97% de nuestra cartera y que incluyen la atención al sector agrícola y la atención a la demanda de vivienda de los sectores de menores recursos.



## El Rol del Proyecto SALTO

Es necesario destacar el papel que el Proyecto SALTO ha desempeñado en el estímulo al desarrollo de una industria competitiva mediante el trabajo directo con las instituciones que han abrazado seriamente la misión de atender al segmento microempresarial, a través de capacitación y asistencia técnica; el apoyo a la Superintendencia de Bancos y Seguros que ha estado acompañada de la puesta en vigencia de un conjunto de normas específicas que enmarcan las operaciones de microcrédito y la necesaria colaboración para fortalecer a los inspectores de la Superintendencia o intercambiar experiencias a nivel de marcos regulatorios.

De igual forma el Proyecto SALTO ha promovido el diálogo con diversos organismos de la sociedad y del Estado que nos permitirá sumar esfuerzos para el logro de los objetivos compartidos, desde la perspectiva comercial y sostenible que ha demostrado ser el camino más exitoso para facilitar el acceso de los más pobres al sistema financiero regulado.

Junto al reconocimiento a USAID y al Proyecto SALTO, queremos permitirnos expresar nuestra admiración y respeto por el trabajo tesonero y ejemplar de nuestros microempresarios y del personal de nuestro Banco que comparte nuestra filosofía y que ha hecho de este compromiso una misión de vida.

A modo de resumen quisiéramos concluir mencionando que el resultado de las operaciones de Banco ProCredit es producto de la misión que nos hemos trazado; que mantiene constante nuestra preocupación por llegar a los sectores donde se encuentran nuestros clientes. En base a los logros alcanzados, se puede predecir un futuro con perspectivas positivas, que contempla el desarrollo exitoso de toda la Red ProCredit, caracterizada por su solidez financiera, capacidad técnica y valores institucionales.

## 2. IMPORTANCIA DE LA ESTABILIDAD ECONÓMICA PARA EL DESARROLLO DE LA INDUSTRIA MICROFINANCIERA

*Alexander Shapleigh, Proyecto SALTO*

Alexander Shapleigh es Economista graduado en Yale University y con Maestría en Economía Política de Johns Hopkins University School of Advanced International Studies.

Se ha especializado en técnicas de promoción de crecimiento económico y desarrollo del sector privado. Su carrera incluye largas estancias en Sri Lanka, Marruecos, Zimbabwe, Brasil y otros países en América Latina.

Es el Director del Proyecto SALTO en Quito, Ecuador, desde fines del 2001 hasta la presente fecha.



## INTRODUCCION

En Ecuador, la estabilidad macroeconómica, en conjunto con una favorable política de gobierno, ha sido un factor clave para el extraordinario crecimiento de las microfinanzas desde el año 2001. Este artículo inicia con una breve presentación de la relación directa que existe entre el desempeño macroeconómico y el crecimiento económico, seguido por un análisis del desempeño económico del Ecuador en los últimos cinco años y el impacto de las políticas de gobierno en la industria de microfinanzas.

### I. Experiencia Internacional / Evidencia / Práctica

La política macroeconómica, estrictamente definida, incluye la política monetaria cambiaria y fiscal. La combinación de intervenciones de gobierno en estos ámbitos es la determinante primaria de la estabilidad macroeconómica, expresada más comúnmente en términos de bajas tasas de inflación anual (estabilidad de precios), una moneda estable, niveles manejables del déficit fiscal y deuda pública, clima de negocios (reflejado en niveles saludables de inversión en la economía), e indicadores de riesgo país.

El Fondo Monetario Internacional, el Banco Mundial, y los donantes bilaterales y multilaterales, todos concluyen que la estabilidad macroeconómica es una condición necesaria y *sine qua non* para el crecimiento económico. De otro lado, las políticas macroeconómicas favorables no son por sí mismas autosuficientes y deben ser complementadas por reformas estructurales y políticas que estimulen la inversión. Esto último incluye al sector financiero, el régimen de comercio, leyes comerciales, políticas de competencia y defensa del consumidor, leyes laborales y otras áreas como las discutidas a continuación.

Con respecto a la reducción de la pobreza, también existe amplia evidencia en la experiencia internacional de que el crecimiento económico es la solución primaria. El promedio de ingreso per cápita se ha incrementado dramáticamente en países que han alcanzado altas tasas de crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB). De nuevo, puede ser postulado que el crecimiento económico es una condición *sine qua non* para la reducción de la pobreza. Una obvia advertencia es que aquello debe ser *crecimiento con equidad*, medido a través de la mejora en la distribución del ingreso (factor de GINI) y otros indicadores de bienestar social. Es aquí donde el diseño y la implementación cuidadosa de reformas estructurales y microeconómicas (relacionadas con los negocios) juegan un rol crucial.

El Gráfico A representa en una página el universo de políticas a nivel macroeconómico, estructural y por sector que afectan el crecimiento económico. Las políticas están listadas en el lado izquierdo del gráfico. Note que la implementación de políticas económicas favorables y orientadas al mercado es *neutral*, es decir, todos los sectores y subsectores económicos deben beneficiarse más o menos equitativamente de su exitosa implementación. No todas las políticas pueden ser mejoradas al mismo tiempo. La mezcla de políticas que requieren la más alta atención prioritaria para ser reformadas variará en cada país, e incluso para condiciones dadas en el mismo país, será distinta en diferentes momentos de tiempo.

El lado derecho del Gráfico A despliega la economía productiva, consistente de

industrias, medianas, pequeñas y microempresas. Para los expertos en el desarrollo del sector privado, las tareas en este lado del gráfico consisten en contribuir a mejorar la "respuesta de la oferta" (inversión del sector privado) al mejoramiento en las políticas de políticas económicas. Las acciones tomadas aquí son a beneficio de las industrias y empresas específicas. Para tener éxito, ellas deben ser limitadas en tiempo, no deben ser recurrentes, y financiarse con esquemas de costo compartido. Las "intervenciones" son servicios de asistencia técnica, capacitación, pasantías y otros servicios que resuelven problemas específicos enfrentados por las industrias y empresas. El "desarrollo de mercados" es el objetivo explícito, incluyendo el evitar cualquier distorsión a mercados existentes y resolviendo las fallas que presentan estos mercados. Un claro ejemplo para el propósito de este artículo es el trabajo realizado en Ecuador que ha beneficiado a algunos bancos privados independientemente considerados, cooperativas de ahorro y crédito y otras instituciones financieras (IMFs), que resultó en un muy rápido desarrollo de un mercado de microfinanzas que puede ser sostenido en el futuro sin una significativa asistencia externa adicional.

El Proyecto SALTO (por sus siglas en inglés) (2001-2006) ha sido activo en las intervenciones en torno al crecimiento económico descritas en azul sobre el Gráfico A. SALTO ha focalizado aproximadamente la mitad de sus recursos en la promoción de las microfinanzas, incluyendo tanto reformas de políticas normativas y regulatorias (supervisión de instituciones financieras por parte de los reguladores gubernamentales) como asistencia técnica directa a IMFs privadas. La otra mitad del programa de SALTO se ha direccionado a reformas macroeconómicas y estructurales que afectan la economía en su conjunto (principalmente en los aspectos fiscal, financiero y reformas al comercio exterior).



El Proyecto SALTO es financiado en un 100% por USAID, y es administrado por Development Alternatives, Inc. SALTO no ha sido, bajo ningún concepto, el único actor externo involucrado en el sector microfinanciero durante este período. El Banco Interamericano de Desarrollo, WOCCU, los programas bilaterales financiados por los gobiernos de Suiza, Bélgica y otros países, y numerosas ONGs han estado simultáneamente promoviendo los mismos objetivos.

## II. Desempeño de Ecuador y Crecimiento de las Microfinanzas (2001-2005)

El colapso económico y financiero en Ecuador al final de los 90s es bien conocido. Al inicio del 2000, el PIB real había caído a \$15.5 mil millones, el ingreso real per capita era \$1,277 (\$1,376 vs. PIB nominal de \$16.7 mil millones), y el porcentaje de la población viviendo en pobreza estaba en el 56%. La crisis financiera, bancaria principalmente, tuvo como resultado la desaparición de más de la mitad de los bancos comerciales del país, masivas pérdidas para los depositantes, y una severa pérdida de confianza en la regulación prudencial y en el ente regulador del gobierno responsable del sector financiero. Simultáneamente, el número de microempresarios se incrementó significativamente al ser la única opción de generación de ingresos posible para gran número de familias.

Para enfrentar la hiper-devaluación, la inflación, el no pago de deudas y la cada vez más fuerte tensión social, en enero 2000 el gobierno tomó la dramática decisión de dolarizar la economía. Si bien tomó varios años alcanzar la estabilidad macroeconómica, el impacto positivo de la dolarización es innegable. Al final del 2005, la tasa de inflación estuvo en los bajos niveles de un dígito, el PIB real estaba en \$20.3 mil millones, el ingreso real per capita se recuperó a \$1,538 (\$2,743 vs. PIB nominal de \$36.2 mil millones), y el nivel de pobreza se disminuyó a 51% (todavía altísimo pero por lo menos cinco puntos bajo el nivel registrado cinco años antes). Si bien este último lustro (2001-2005) se ha caracterizado por una continua inestabilidad política (tres presidentes, incontables crisis de gabinete, una crisis de la Corte Suprema, y luchas internas incesantes entre partidos políticos), se puede decir que la economía ha emergido fuertemente de la depresión de la década anterior.

El Gráfico B provee un resumen de los datos macroeconómicos para los años en cuestión. Como se repite a través de este libro, otra manifestación de la recuperación de la economía ecuatoriana en el período 2001-2005 ha sido la expansión geométrica del microcrédito. Combinando las carteras de instituciones reguladas y no reguladas, el saldo de la cartera de microcrédito en Ecuador excedió los \$800 millones a finales del 2005, equivalente a un incremento de cinco veces el saldo de esta misma cartera a finales del 2001<sup>2</sup>. La pregunta que surge, es si *¿hay una correlación directa entre el mejoramiento del desempeño macroeconómico y el crecimiento en microfinanzas?*

La respuesta rápida es "Sí." Específicamente, la disminución de la inflación acompañada por la estabilidad de precios permitió tanto a prestatarios como a proveedores de microcrédito negociar transacciones mutuamente beneficiosas. Tasas de interés efectivas (contando las comisiones necesarias cargadas al microcrédito) disminuyeron y se estabilizaron entre el 25%-35%, un nivel asequible para microempresarios.

<sup>2</sup> Los \$800 millones son los "salidos" de microcrédito al 31 de diciembre 2005. El valor del monto de microcrédito contratado (desembolsado) se calcula en más de \$1,000 millones, bajo el supuesto que los salidos representan en cualquier momento dado un 75% del monto contratado. (Estimados SALTO).

La estabilidad de precios también ayudó a justificar las decisiones de inversión de los bancos comerciales y otros proveedores financieros, a fin de satisfacer la creciente demanda de microcrédito, y la dolarización removió la seria restricción impuesta por los cálculos de conversión monetaria (las fuentes y usos de fondos se expresen a la misma moneda).

El aspecto mayor de la renovada estabilidad macroeconómica fue la recuperación de los depósitos. La rápida expansión de la liquidez ha impulsado el crecimiento del microcrédito los depósitos representan de lejos la más grande fuente de fondos para la expansión de este servicio. En el caso de los bancos comerciales, ha existido un empuje simultáneo para profundizar el mercado, buscando nuevos clientes en reemplazo de las grandes empresas que pudieron conseguir préstamos de bancos extranjeros a tasas más bajas de las que podían ser ofrecidas por los bancos del Ecuador. Un primer ejemplo de esto es el programa *Escudo* del Banco del Pichincha, el banco comercial más grande del país, presentado en el artículo de Carlos Viteri.

No puede decir por consiguiente que la estabilidad macroeconómica fue un factor necesario para el crecimiento de las microfinanzas. La demanda de microcrédito está ahora siendo satisfecha en un significativo grado, hasta de un 60% de la demanda de mercado viable, de acuerdo a las estimaciones de SALTO. No obstante, y particularmente en el lado de la oferta, es también bastante claro que la estabilidad macroeconómica por sí misma fue insuficiente. El resto de este artículo resume los avances clave en otras reformas estructurales, así como la asistencia técnica directa a instituciones microfinancieras, que verdaderamente influenciaron para lo que ha sucedido en el mercado. El artículo concluye con comentarios sobre la vulnerabilidad de la ahora pujante industria de microfinanzas, debido a presiones políticas y de otro tipo, y en particular la tendencia a percibir a las microfinanzas como un "programa social" versus un verdadero "mercado."

### Reformas Estructurales

El área crucial para la promoción de las microfinanzas es el sistema financiero (Gráfico A). En Ecuador es importante resaltar tanto *lo que no ha sucedido* en el sector financiero (inacción al menos a la fecha sobre la imposición de límites en tasas de interés efectivas o la participación directa del gobierno en el mercado de microcrédito), como *lo que ha sucedido* (lo más importante, el surgimiento de la Superintendencia de Bancos y Seguros como un regulador inteligente y eficaz del sector).

#### Inacción - Lo que no ha sucedido.

Al inicio del período (2001-2005), hubo un acuerdo tácito entre los proveedores de microcrédito y las autoridades del gobierno para no poner controles sobre las tasas de interés efectivas de microcrédito. Si bien ha existido siempre un tope legal ("tasa de usura") sobre el interés per se, igual a aproximadamente 1.5 veces la tasa activa referencial, no ha existido límites sobre comisiones para cubrir otros costos. Este entendimiento fue fruto del duro trabajo mantenido por los operadores existentes en ese tiempo, liderados por el Banco Solidario, y fue absolutamente crucial para la mera existencia del microcrédito formal. Al final del 2004, como se menciona frecuentemente en esta publicación, una ley fue introducida en el Congreso denominada de Rehabilitación de la Producción (la llamada "Ley Febres Cordero")

que propuso, entre otras medidas represivas, la eliminación de comisiones por todos los préstamos, incluyendo microcréditos. A la fecha (julio 2006), ninguna acción ha sido tomada sobre esta ley, pero la industria está en alerta máxima.

Una segunda área de inacción, favorable para los actores privados de la industria de microfinanzas, ha sido la ausencia del sector público como un jugador, ya sea en primer piso o segundo piso. A diciembre 2005, los bancos gubernamentales registraron esencialmente cero en sus portafolios directos de microcréditos. Además, no hubo un financiamiento sustancial de segundo piso provisto por fondos gubernamentales. A pesar de esto el gobierno ha dado pasos, desde mediados del 2004, para definir el rol del sector público en microcrédito. A la Corporación Financiera Nacional (CFN) nuevas autorizaciones fueron dadas al final del 2004 para ofertar préstamos directos (primer piso) y manejar fondos que puedan estar disponibles bajo un nuevo "Sistema Nacional de Microfinanzas" para operaciones de segundo piso. Es opinión de SALTO que la participación del gobierno en operaciones de microcrédito debe ser cuidadosamente diseñada, y ser dirigida exclusivamente a grupos de población o áreas geográficas donde haya clara evidencia de "fallas de mercado" falta de acceso a servicios financieros debido a costos y riesgos de operaciones de microcrédito que son demasiado altos para ser atendidas por el sector privado.

En estos dos frentes críticos tasas de interés efectivas y participación del gobierno la situación neta es que no han existido políticas gubernamentales negativas que podrían dañar la industria. Por otro lado, como Mónica Hernández escribe en su artículo, lo que actualmente prevalece es un "sistema financiero sano per se, no porque tuviera apoyo del sistema político." La ausencia de políticas de gobierno contra-productivas ha sido esencial. Sin embargo, acciones y roles del gobierno favorables pueden y deben ser fortalecidas de acuerdo con las necesidades del mercado en su fase de maduración.

### Acción

De lejos, las reformas más positivas emprendidas en el sector financiero son aquellas relacionadas a la Superintendencia de Bancos y Seguros (SBS). A principios del Proyecto SALTO, los líderes de la SBS se convencieron de que el microcrédito era un nuevo y vital elemento de las finanzas para la economía del país. Como se detalla en el artículo de Jorge Daly, las acciones más concretas tomadas por la SBS en los últimos cuatro años han producido nuevas y explícitas normas (regulaciones) para operaciones de microcrédito de bancos, cooperativas y otras instituciones financieras reguladas. Los equipos de supervisión de la SBS están ahora educados y capacitados en las características específicas de microcrédito (e.g., confianza en la capacidad de pago versus garantías reales en las decisiones de crédito), que lo diferencia conceptualmente y en la práctica del crédito comercial, de consumo y de vivienda. La SBS, simultáneamente y vía asistencia de SALTO en la mayor parte de las ocasiones, ha emprendido una completa reestructuración de sus protocolos de supervisión, institucionalizando un modelo "basado en riesgos" y abandonando el tradicional modelo "auditor" usado con tan poco éxito en el pasado. Una apreciación completa de los cambios que han sido realizados al interior de la SBS es tratada en el artículo de Rodrigo Espinosa. En resumen, puede decirse que la altamente visible y bien informada regulación del sector microfinanciero, por parte de la SBS, ha generado una confianza importante entre depositantes, prestatarios y

inversores sobre la solidez de la industria y sobre la capacidad de la SBS de actuar de manera oportuna cuando riesgos específicos se identifiquen.

El sistema al sector financiero, también digna de resaltarse a través de esta reforma y descrita en el artículo de Guido Cordero, es el surgimiento de los burós de información crediticia (BICs). Los cuatro burós de crédito que hoy día (julio 2006) operan rentablemente en Ecuador, representan un ejemplo clásico de "desarrollo del sector privado" (Gráfico A). En un periodo corto (menos de tres años), se realizó exitosamente una combinación de cambios de políticas económicas (emisión de las licencias por la SBS que permitió el licenciamiento de los burós, y acuerdos de intercambio de información entre los BICs y la SBS), y asistencia directa al sector privado (precisión con datos específicos del potencial de negocio de los burós, llegada a inversionistas tanto nacionales como internacionales). El resultado es un mercado nuevo que no existía antes, funcionando sin ningún subsidio. En forma importante, cabe agregar que los burós de crédito están proveyendo servicios a bancos, cooperativas, empresas comerciales y otros clientes que cubren todos los tipos de crédito, en el cual microcrédito es solamente una parte.

### Asistencia Directa a Proveedores de Microfinanzas

El segundo ámbito de esfuerzos que ha complementado el entorno macroeconómico favorable es justamente el desarrollo del mercado privado de las microfinanzas durante el período 2001-2005, promovido por SALTO y otros actores externos. Las intervenciones han tomado la forma de asistencia técnica (expertos y consultores extranjeros y ecuatorianos), capacitación y pasantías, desarrollo de sistemas informáticos, y otros gastos, realizado en beneficio de las MFI's privadas, concentradas en las siguientes áreas:

- Desarrollo e implementación de tecnología de microcrédito avanzada;
- Diversificación de productos de microcrédito: capital de trabajo, activos fijos, tarjetas de crédito y débito, seguros, etc.;
- Productos de ahorro, incluyendo depósitos a la vista y a plazo, un servicio que a menudo se demanda más que el crédito;
- Sistemas de Gestión de Riesgo, cubriendo los riesgos de mercado, liquidez, crédito, operativo y otras áreas como sistemas de información;
- Remesas del exterior, y cómo ellas pueden ser canalizadas al microcrédito (ver artículo de Santiago Ribadeneira);
- Movilización de recursos para expansión: adicionalmente a los depósitos, acceso a capital vía la emisión de bonos locales y préstamos e inversiones del exterior;
- Transformaciones del estatus legal, e.g., la conversión de Sociedad Financiera Ecuatorial, una empresa financiera, a Banco ProCredit en 2004;
- Mejoramiento de la gobernabilidad y definición de patrimonio, particularmente en la regulación de cooperativas de ahorro y crédito; y,

■ Fortalecimiento y soporte de "asociaciones o gremios de operadores de microfinanzas," tales como la Red Financiera Rural presentada en el artículo de Fausto Jordán, que están ahora representando efectivamente los intereses de la industria vis-à-vis con tomadores de decisión sobre políticas de gobierno, así como promoviendo la auto transparencia y la sana competencia entre las instituciones microfinancieras privadas.

Todo este trabajo ha sido limitado en tiempo y compartido en costo por las IMF beneficiarias, ya sean bancos comerciales, cooperativas o sociedades financieras. Estas "intervenciones del lado de la oferta" han ayudado a las beneficiarias a expandir el microcrédito y otras operaciones de microfinanzas a un rápido y bien controlado ritmo. En esencia, SALTO y otros donantes han tenido éxito en la acelerada inversión y crecimiento de la industria. Sin estos esfuerzos, es improbable que la industria habría alcanzado el tamaño y calidad que tiene hoy.

### III. Conclusiones

Las principales conclusiones son (a) que el mejor desempeño macroeconómico, desde la dolarización en el 2000, está directamente vinculado a la recuperación del PIB y al crecimiento económico y (b) que la estabilidad macroeconómica ha jugado un rol esencial en el fomento de la expansión geométrica del microcrédito durante el 2001 al 2005. Una conclusión paralela es que el saldo de más de \$800 millones en microcrédito a diciembre 2005, está ayudando a sostener a más de 500.000 microempresas, impactando en el incremento de los ingresos de los microempresarios, sus empleados y sus familias, contribuyendo así a reducir la pobreza.

El surgimiento de la Superintendencia de Bancos y Seguros como un regulador bien informado y eficaz de la industria de microfinanzas, ha jugado un rol crucial en la construcción de la confianza entre depositantes, prestatarios, recipientes de crédito e inversionistas en microfinanzas. La creación simultánea de los burós de crédito privados es igualmente importante, incluyendo la disponibilidad de información crediticia en tiempo real y un medio para identificar situaciones de sobre-endeudamiento en carteras de microcrédito en los años inmediatos que vienen, las IMF ecuatorianas deben esforzarse para evitar y aprender de los problemas de sobre-endeudamiento que han ocurrido en otros países.

En el otro lado, un tema crítico para recapitular es el rol actual y futuro del gobierno en las microfinanzas. Sobre todo, las IMF y sus gremios tienen que estar atentos a las políticas que vayan en contra del mercado, tales como controles sobre tasas de interés y comisiones, o el ingreso de proveedores del sector público en préstamos de primer piso. El incremento de la competencia, versus la imposición de límites legales a tasas de interés, es la respuesta a las quejas sobre "altas" tasas de interés. Para prevalecer en este debate político, las IMF, por sí mismas, necesitan demostrar una habilidad y predisposición para proveer una completa transparencia sobre las tasas de microcrédito efectivas (interés más comisiones) cargadas por cada IMF, así como también explicar estrategias para fortalecer la competencia entre IMF y así reducir tasas.

En respuesta a la participación directa de proveedores de microcrédito del gobierno, la intervención debería volcarse del daño potencial que esto puede causar (uso de tasas subsidiadas, menos rigurosidad en la exigencia del pago por los prestatarios) a un nuevo enfoque sobre "fallas del mercado". El más efectivo rol de los fondos de gobierno estaría en encontrar formas de estimular la provisión de microcrédito a zonas y regiones no atendidas (e.g., áreas rurales). Otra área donde hay claras necesidades ha mercado son los servicios de desarrollo empresarial (no financieros), para los cuales programas de gobierno subsidiados se justifican.

El primer párrafo es un comentario adicional sobre la percepción de microfinanzas. Es muy claro que la industria de microfinanzas es ahora un "mercado" viable en Ecuador. No es un "programa social". A mediados del 2006, aún hay una amplia confusión en este punto. En parte, la confusión se debe al enfoque tradicional sobre microcrédito, como algo que ayuda a los pobres, a ser entregado a tasas menores del mercado y sin el uso de criterios rígidos de riesgo de crédito. Como Fausto Jordán dice en su artículo, la era de la "política asistencialista" ha finalizado y está reemplazada por el mercado. Pero este "cambio de mentalidad" permanece incompleto, y hay actores importantes que no han internalizado completamente la nueva realidad. Ellos incluyen representantes de gremios de microempresarios, líderes en entidades de gobierno claves, miembros del Congreso y partidos políticos. La más grande amenaza a este exitoso mercado, es la potencial politización de las microfinanzas, a través de la cual se apela a la definición del programa social de microcrédito, y que podría resultar en políticas demagógicas. Otra vez, el camino para prevenir tales resultados será el diálogo franco y continuo entre las IMF y el gobierno.



## INTERVENCIONES DE CRECIMIENTO ECONOMICO

GRAFICO A

Objetivo: CRECIMIENTO de empresas productivas y tamaño **EQUIDAD** (distribución del ingreso)

**Política Económica:** Promover el desarrollo de empresas y la mayor participación en producción, explotación y distribución de tipos y políticas fiscales, de estabilidad macroeconómica, **Políticas sociales y de empresas**, **Políticas**

**Políticas Sociales:** Políticas de vivienda y de mayor participación en producción, explotación y distribución de tipos y políticas fiscales, de estabilidad macroeconómica, **Políticas sociales y de empresas**, **Políticas**

**Política Fiscal:** Políticas de vivienda y de mayor participación en producción, explotación y distribución de tipos y políticas fiscales, de estabilidad macroeconómica, **Políticas sociales y de empresas**, **Políticas**

**Política Monetaria:** Políticas de vivienda y de mayor participación en producción, explotación y distribución de tipos y políticas fiscales, de estabilidad macroeconómica, **Políticas sociales y de empresas**, **Políticas**

**Política Cambiaria:** Políticas de vivienda y de mayor participación en producción, explotación y distribución de tipos y políticas fiscales, de estabilidad macroeconómica, **Políticas sociales y de empresas**, **Políticas**

**Política de Comercio Exterior:** Políticas de vivienda y de mayor participación en producción, explotación y distribución de tipos y políticas fiscales, de estabilidad macroeconómica, **Políticas sociales y de empresas**, **Políticas**

Políticas de Política y nivel Sectorial/ Estructural

**Sistema Financiero:** Negociación de bonos y otros valores financieros, fomento de ahorro, venta de seguros, tasa y regulación del mercado de capitales.

**Reservas de Comercio Exterior:** Cumplimiento de cuentas de la OMC; exoneración de impuestos; subsidios; aranceles; tarifas; cuotas de importación; cuotas de exportación; aranceles; etc.

**Política de Comercio Exterior:** Cumplimiento de cuentas de la OMC; exoneración de impuestos; subsidios; aranceles; tarifas; cuotas de importación; cuotas de exportación; aranceles; etc.

**Política de Comercio Exterior:** Cumplimiento de cuentas de la OMC; exoneración de impuestos; subsidios; aranceles; tarifas; cuotas de importación; cuotas de exportación; aranceles; etc.

**Política de Comercio Exterior:** Cumplimiento de cuentas de la OMC; exoneración de impuestos; subsidios; aranceles; tarifas; cuotas de importación; cuotas de exportación; aranceles; etc.

**Política de Comercio Exterior:** Cumplimiento de cuentas de la OMC; exoneración de impuestos; subsidios; aranceles; tarifas; cuotas de importación; cuotas de exportación; aranceles; etc.

**Política de Comercio Exterior:** Cumplimiento de cuentas de la OMC; exoneración de impuestos; subsidios; aranceles; tarifas; cuotas de importación; cuotas de exportación; aranceles; etc.

**Política de Comercio Exterior:** Cumplimiento de cuentas de la OMC; exoneración de impuestos; subsidios; aranceles; tarifas; cuotas de importación; cuotas de exportación; aranceles; etc.

**Política de Comercio Exterior:** Cumplimiento de cuentas de la OMC; exoneración de impuestos; subsidios; aranceles; tarifas; cuotas de importación; cuotas de exportación; aranceles; etc.

**Política de Comercio Exterior:** Cumplimiento de cuentas de la OMC; exoneración de impuestos; subsidios; aranceles; tarifas; cuotas de importación; cuotas de exportación; aranceles; etc.

**Política de Comercio Exterior:** Cumplimiento de cuentas de la OMC; exoneración de impuestos; subsidios; aranceles; tarifas; cuotas de importación; cuotas de exportación; aranceles; etc.

**Política de Comercio Exterior:** Cumplimiento de cuentas de la OMC; exoneración de impuestos; subsidios; aranceles; tarifas; cuotas de importación; cuotas de exportación; aranceles; etc.

**Política de Comercio Exterior:** Cumplimiento de cuentas de la OMC; exoneración de impuestos; subsidios; aranceles; tarifas; cuotas de importación; cuotas de exportación; aranceles; etc.

**Política de Comercio Exterior:** Cumplimiento de cuentas de la OMC; exoneración de impuestos; subsidios; aranceles; tarifas; cuotas de importación; cuotas de exportación; aranceles; etc.

**Política de Comercio Exterior:** Cumplimiento de cuentas de la OMC; exoneración de impuestos; subsidios; aranceles; tarifas; cuotas de importación; cuotas de exportación; aranceles; etc.

**Política de Comercio Exterior:** Cumplimiento de cuentas de la OMC; exoneración de impuestos; subsidios; aranceles; tarifas; cuotas de importación; cuotas de exportación; aranceles; etc.

**Política de Comercio Exterior:** Cumplimiento de cuentas de la OMC; exoneración de impuestos; subsidios; aranceles; tarifas; cuotas de importación; cuotas de exportación; aranceles; etc.

**Política de Comercio Exterior:** Cumplimiento de cuentas de la OMC; exoneración de impuestos; subsidios; aranceles; tarifas; cuotas de importación; cuotas de exportación; aranceles; etc.

**Política de Comercio Exterior:** Cumplimiento de cuentas de la OMC; exoneración de impuestos; subsidios; aranceles; tarifas; cuotas de importación; cuotas de exportación; aranceles; etc.

**Política de Comercio Exterior:** Cumplimiento de cuentas de la OMC; exoneración de impuestos; subsidios; aranceles; tarifas; cuotas de importación; cuotas de exportación; aranceles; etc.

**Política de Comercio Exterior:** Cumplimiento de cuentas de la OMC; exoneración de impuestos; subsidios; aranceles; tarifas; cuotas de importación; cuotas de exportación; aranceles; etc.

**Política de Comercio Exterior:** Cumplimiento de cuentas de la OMC; exoneración de impuestos; subsidios; aranceles; tarifas; cuotas de importación; cuotas de exportación; aranceles; etc.

**Política de Comercio Exterior:** Cumplimiento de cuentas de la OMC; exoneración de impuestos; subsidios; aranceles; tarifas; cuotas de importación; cuotas de exportación; aranceles; etc.

**Política de Comercio Exterior:** Cumplimiento de cuentas de la OMC; exoneración de impuestos; subsidios; aranceles; tarifas; cuotas de importación; cuotas de exportación; aranceles; etc.

**Política de Comercio Exterior:** Cumplimiento de cuentas de la OMC; exoneración de impuestos; subsidios; aranceles; tarifas; cuotas de importación; cuotas de exportación; aranceles; etc.

**Política de Comercio Exterior:** Cumplimiento de cuentas de la OMC; exoneración de impuestos; subsidios; aranceles; tarifas; cuotas de importación; cuotas de exportación; aranceles; etc.

**Política de Comercio Exterior:** Cumplimiento de cuentas de la OMC; exoneración de impuestos; subsidios; aranceles; tarifas; cuotas de importación; cuotas de exportación; aranceles; etc.

Verificar integridad para el presente gráfico.

**Respuesta de la Oferta:** Atención de la presión del sector privado en respuesta a un comportamiento de política económica, un período de desarrollo del mercado (**Oferta a empresas e individuos**)

**Oferta a Finanzamientos:**  
Crédito - Crédito comercial, microcrédito, otros  
Alquiler, reparación de equipos, otros productos financieros  
Servicio, mantenimiento, mantenimiento y mantenimiento

EMPRESAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS

EMPRESAS GRANDES

EMPRESAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS

EMPRESAS GRANDES

	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
PIB Nominal (US \$ millones)	23,205,141	18,874,435	14,373,871	27,388,588	28,888,498	28,888,498	27,388,588	27,388,588
PIB en dólares del año 2000 (PIB real)	18,541,201	15,469,241	13,511,871	18,127,461	18,127,461	18,127,461	18,127,461	18,127,461
PIB Nominal por cápita (US \$ millones)	2,025,000	1,378,000	1,296,000	1,373,000	1,373,000	1,373,000	1,373,000	1,373,000
Inflación promedio anual	30.8%	52.9%	65.11%	40.28%	1.89%	1.89%	1.89%	1.89%
Población Total	12,174,638.00	12,411,233.00	12,648,208.00	13,138,028.00	13,388,721.00	13,578,217.70	13,784,143.00	13,784,143.00
Tasa de Subempleo	81.8%	88.0%	88.0%	84.8%	88.7%	88.7%	88.7%	88.7%
Tasa de desempleo	17.8%	15.1%	10.3%	8.1%	7.7%	8.3%	8.3%	8.3%
Coefficiente GINI basado en ingresos	60.0%	67.0%	69.0%	62.0%	56.0%	62.0%	62.0%	62.0%
Coefficiente GINI basado en consumo	48.0%	45.0%	45.0%	45.0%	38.0%	38.0%	38.0%	38.0%
Saldo del Presupuesto del Gobierno Central	-659.12	-838.08	38.87	-214.4	-184.7	-184.7	-184.7	-184.7
Saldo como % del PIB	-4.1%	-3.2%	0.2%	-1.2%	-0.7%	-0.7%	-0.7%	-0.7%
Saldo Primario	498.12	682.77	1,044.92	773.08	637.88	637.88	637.88	637.88
Saldo Primario como % del PIB	4.1%	3.5%	6.6%	3.4%	2.6%	2.6%	2.6%	2.6%
Deuda Pública Total	15,641.00	18,783.00	14,053.00	14,568.00	14,148.00	14,507.00	14,949.00	14,949.00
Reducción Déficit PIB	87.28%	192.69%	89.20%	65.67%	65.67%	65.67%	65.67%	65.67%
Porcentaje de Población viviendo en la pobreza	48%	58%	58%	50.98%	50.98%	50.98%	50.98%	50.98%
Porcentaje de Población viviendo en la extrema pobreza	17%	22%	22%	18%	18%	18%	18%	18%

Fuentes de Datos: Banco Central del Ecuador, Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, Ministerio de Economía y Finanzas

### 3. El Entorno Político y de Gobernabilidad Necesario para el Desarrollo de la Industria Microfinanciera. ¿Qué sucedió en el Ecuador en el último lustro? *Mónica Hernández, FUNDACIÓN ALTERNATIVA*

Mónica Hernández de Phillips, Doctora en Medicina y Master en Administración de Empresas, posee 21 años de experiencia promoviendo instituciones y proyectos que persiguen el Desarrollo Social y Productivo Sostenibles con miras a combatir la pobreza y generar riqueza en el Ecuador.

Fundadora de iniciativas exitosas que han conseguido resultados de impacto, conjugando rentabilidad financiera y social: Fundación Alternativa (1991) y Banco Solidario (1995). Vicepresidenta Ejecutiva de Banco Solidario por 10 años y Vicepresidenta del Grupo Solidario por 8 meses. Directora Ejecutiva de Fundación Alternativa, Promotora Social de Banco Solidario, desde su creación en 1991, hasta la fecha.

Promotora y fundadora del Foro de la Micro-empresa (FOME) y de la Red Financiera Rural (RFR). Miembro del Observatorio de la Política Fiscal (OPF).



## ¿QUÉ SUCEDIÓ EN EL ECUADOR EN EL ÚLTIMO LUSTRO?

### 1. Las Microfinanzas en el Ecuador rompen Paradigmas.

Resulta retador, analizar los factores que han favorecido su crecimiento y aquellos que han significado limitantes desde la perspectiva de lo político, mediatizado por un fenómeno sostenido de difícil gobernabilidad.

No obstante se presentaron y profundizaron, en el capítulo precedente de esta publicación, los principales elementos macroeconómicos vividos por el país en el último lustro, destacaré sucintamente los más sustantivos, incluso retrocediendo un lustro más en temas que constituyeron para Ecuador y para la industria un punto de inflexión; pues se vuelve imposible analizar el entorno político separándolo del contexto económico y del social. Así mismo, para desagregar más precisamente el entorno político de la industria, enmarcaré mi reflexión inicialmente en el contexto político global vivido por el país -una vez más, no desligado de lo económico- ya que, de otro modo, no se lograría contextualizar el gran mérito del crecimiento de esta industria en un entorno tan difícil. Al llegar a este punto, por fin detallaré elementos clave del entorno político y de gobernabilidad puntual de esta industria de microfinanzas y de sus actores más importantes.

En este contexto, se ve crucial que el telón de fondo de mi análisis sobre la realidad en que se ha gestado y desarrollado una industria de dimensiones muy representativas, y que por su naturaleza gira alrededor del desarrollo social y productivo, parta de una mirada a la coyuntura compleja macroeconómica y política vivida por el país en la última década, al transitar por la mayor y quizá más larga crisis de los últimos 70 años.

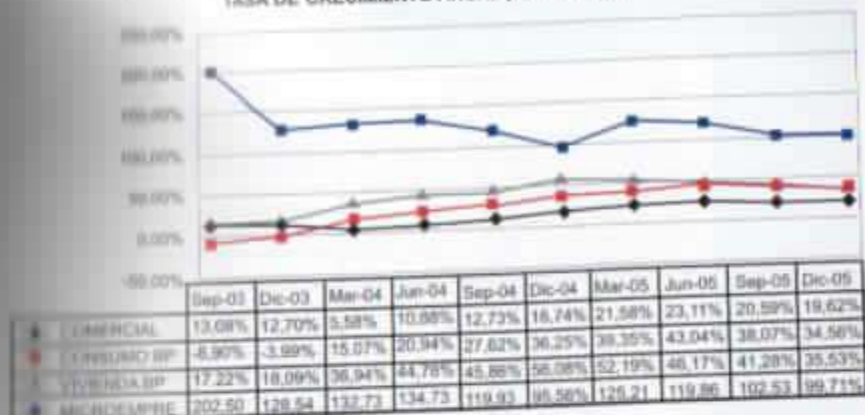
Traigo a la memoria las expresiones de Raúl Baca Carbo, ministro de Gobierno (2003-2004), cuando algunos actores de la industria hacíamos un recorrido por diferentes instancias gubernamentales demostrándoles que las microfinanzas son una de las grandes soluciones para afrontar los retos de desempleo en el país. Mientras le presentábamos cifras reales sobre la evolución de esta industria en el Ecuador, el Ministro no salía de su asombro y reiteraba:

*"...esto es una gran noticia... esto hay que comunicarlo, hay que difundirlo"... y de dónde la industria logra conseguir tanto dinero... esto muy difícilmente se puede hacer con recursos estatales"*



Efectivamente, los porcentajes que presenta la evolución de la cartera bruta destinada a la microempresa, solamente dentro del sistema financiero regulado, es admirable.

CARTERA BRUTA DE MICROFINANZAS VS. OTRAS CATEGORÍAS DE CRÉDITO SISTEMA FINANCIERO REGULADO TASA DE CRECIMIENTO ANUAL (TRIMESTRAL)



En un entorno difícil para el país, y por tanto para cualquier industria en él, una de las pocas buenas noticias ha sido el crecimiento sostenido de la industria de microfinanzas. Esto se refleja estadísticamente en que en 10 años de operaciones, la gestión de crédito pasó de aproximadamente US\$ 4 millones de dólares, en manos de poquitos operadores, con una cotización del dólar a razón de S/. 2.918 sucres por dólar en 1995 a US\$ 37 millones de dólares en el 2001<sup>1</sup> en una economía dolarizada a un tipo de cambio de S/. 25.000 sucres por dólar y alcanza los US\$ 654<sup>2</sup> millones en diciembre del 2005. Así mismo, con más de 59 operadores trabajando<sup>3</sup>, la tasa de crecimiento del portafolio de clientes es de 1.654% desde el 2001 al 2005<sup>4</sup>.

Y cerró en el 2005 con esas cifras pese a que en octubre de aquel año, en el Congreso Nacional había pasado en primer debate y con el consentimiento de la mayoría de diputados la Propuesta de Ley "Para la Rehabilitación de la Producción"; de la cual oportunamente hablaremos, pero que generó inquietud en el país ante los intentos de estatizar a la banca y quitar el acceso al crédito a miles de microempresarios.

### 2. Situación Política y Macroeconómica del País mientras la Industria de Microfinanzas daba sus Primeros Pasos

El siguiente cuadro recoge una síntesis muy gruesa sobre políticas y acciones derivadas en el curso de las más recientes administraciones públicas y otros eventos que incidieron en la industria de microfinanzas en el Ecuador<sup>5</sup>:

<sup>1</sup> Fuente: Información recopilada por la Red Financiera Rural con base en datos reportados por los miembros Red.

<sup>2</sup> Fuente: Estadísticas Macrofinancieras de la Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador.

<sup>3</sup> Fuente: Estadísticas Macrofinancieras de la Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador.

<sup>4</sup> Fuente: Información recopilada por la Red Financiera Rural con base en datos reportados por los miembros de la Red y estadísticas Macro-financieras de la Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador.

<sup>5</sup> No se destaca aquí ninguna política, plan o programa gubernamental en beneficio del sector microempresarial en general o hacia los servicios no financieros, salvo aquellos que tuvieron directa injerencia en la industria de las microfinanzas.

Período Presidencial	Acontecimientos políticos y/o macroeconómicos que impactan en el país	Políticas, planes, acciones que impactan más directamente en la Ind. de Microfinanzas
Durán Ballén 92-96	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Guerra con el Perú.</li> <li>- Se agudiza la crisis energética.</li> <li>- Caen el Vicepresidente de la República, Alberto Dahik.</li> <li>- La crisis abierta de las sociedades financieras sucede, inicialmente, al resquebrajamiento oculto de entidades del sistema financiero.</li> <li>- En 1995, se deteriora la estabilidad macroeconómica que el país había logrado los dos años anteriores.</li> </ul>	<p>Líneas de crédito del BID (Programa Multiglobal) para el sector empresarial, manejadas por vía de segundo piso por el Banco Central y posteriormente por la CFN.</p> <p>Nace Banco Solidario. Nace Fono de la Microempresa (FOME).</p> <p>Crisis de las Sociedades Financieras.</p> <p>Los organismos cooperantes amplían esfuerzos para apoyar a la industria.</p>
Bucaram 96-97	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Análisis de esquema monetario de convertibilidad.</li> </ul>	CFN sigue operando líneas de crédito (Programa Multiglobal) y se manejan opciones de dar paso a banca de primer piso. Organismos cooperantes avisan en esfuerzos para apoyar a la industria.
Alarcón 97-98	Se avanza con el proceso de firma de Paz con Perú. Se suspende el análisis para pasar el sistema monetario ecuatoriano a un esquema de convertibilidad. Cuando cae Solbarco (1997), ya se comienza a percibir una "tensa calma" en el sistema.	CFN sigue manejando líneas de crédito.
Mahud 98-00	<p>Octubre del 98, se firma la Paz con Perú. Se desata la grave crisis del sistema financiero bancario, el Filbarco logra mantenerse a flote por la "boya" que le pasó el Banco Central.</p> <p>El país declara su moratoria a compromisos con sus acreedores, con efecto inmediato en los organismos cooperantes e inversionistas internacionales.</p> <p>Marzo de 1999, se decreta un feriado bancario con el fin de evitar que otro de los grandes bancos, el Banco del Progreso, colapse. Se decreta realizar auditorías internacionales a toda la banca. Se desencadena la quiebra de otra parte del sistema financiero ecuatoriano (en total el 60% aproximadamente).</p> <p>El 9 de enero del 2000, se decreta el cambio del modelo monetario ecuatoriano del Sucre al Dólar a una cotización de 1 : 25.000.</p>	<p>CFN sigue manejando líneas hasta que se desata la crisis y se descapitaliza. Grave crisis financiera bancaria. Caen más del 50% de la banca.</p> <p>El Sistema Cooperativo sale bastante bien librado de la crisis.</p>
Noboa 00-02	Se ratifica el modelo monetario de DOLARIZACIÓN. Paulatinamente mejoran los indicadores macroeconómicos. La inflación en dólares que llegó hasta el 91%, bajó gradualmente y a partir del 2002 llegó a 1 dígito.	Superintendencia de Bancos visualiza la potencialidad de las microfinanzas. En diciembre del 2002, la Superintendencia de Bancos emitió la resolución 516, mediante la cual definió el marco legal para la operación de los Burós de Crédito. El sistema financiero sano per se -no porque tuviera apoyo del sistema político- ha seguido recuperando lentamente la confianza del público, no sin antes haberse sometido a normas de control más sanas y estrictas que se refuerzan con el tiempo.

Fuente: Boletín de estadística mensual del Banco Central del Ecuador

Período Presidencial	Acontecimientos políticos y/o macroeconómicos que impactan en el país.	Políticas, planes, acciones que impactan más directamente en la Ind. de Microfinanzas
Durán Ballén 92-96	Se logra en el 2003 una inflación similar a la latinoamericana, es decir a sus más bajos niveles desde que se cambió de moneda.	La Superintendencia de Bancos avanza en la creación de normas para control y supervisión de las IFIs que trabajan en microempresa. Ministerio de Economía y Finanzas muestra interés hacia las microfinanzas. Banco de Fomento entra a dar créditos al 8% (tasa subsidiada). CFN con nuevas líneas para microcrédito. Operadores del sistema cooperativo en desacuerdo con la propuesta de Ley para su sector. Marzo del 2004, se demanda, ante el Tribunal Constitucional la inconstitucionalidad de 2 resoluciones (516 y 583), con lo cual los Burós de Crédito trabajan en incertidumbre. Ley de Rehabilitación del Aparato Productivo, que atenta contra el sistema financiero, pasa en primer debate en el Congreso Nacional, pero logra ser archivada.
Bucaram 96-97		
Alarcón 97-98		
Mahud 98-00	Se elimina el FEIREP, con parte de sus recursos (US\$ 40 MM), se plantea que la CFN opere como banca de primer piso para micro y pequeñas empresas, hasta el cierre del 2005, el proceso no se viabiliza.	Ley de Rehabilitación del Aparato Productivo (Ley de LFC), nuevamente es aprobada en primer debate en el Congreso Nacional, en octubre del 2005. Operadores de Microfinanzas y clientes se unen en contra de esta propuesta de Ley. Se logra que al menos varios congresistas se informen y conozcan más sobre la industria; se trabaja para que los informes de la Comisión de lo Económico del Congreso, planteen una propuesta más acorde con la realidad del cliente y de la industria. En el Registro Oficial del 18 de noviembre del 2005, Ley de Burós de Información Crediticia.
Noboa 00-02		

### 3. Qué Elementos Políticos Influyen en el Ecuador para Desembocar en Entornos como los Vividos estos Dos Últimos Lustrós.

El análisis del devenir político del Ecuador de los últimos 5 y 10 años no es nuevo. Muestra una tendencia repetitiva desde que retornó a la democracia en 1978, y probablemente, como opina el analista político Simón Pachano, reproduce lo que Ecuador pasó en la década de los 30 hasta casi finales de la de los 40.

Pero ¿por qué se dan estos procesos repetitivos? ¿Cuáles son los elementos que

más influyen para que en el Ecuador sigamos sin aprender la lección y no logremos estructurar políticas públicas adecuadas?

La respuesta es múltiple y comparte rasgos de la democracia latinoamericana como lo destaca el Informe 2006 del BID<sup>7</sup>, "que tiene lugar en sistemas políticos en los cuales participan diversos actores, que van desde el Presidente hasta los votantes de pequeños pueblos rurales e incluyen congresistas, jueces, personalidades influyentes, empresarios".

Sin embargo, para sentar condiciones participativas en el proceso de adopción y ejecución de políticas públicas, que conduzcan al desarrollo de una verdadera democracia, hacen falta: **a**. Un líder y yo mencionaría soportado por un equipo altamente calificado en su carácter y en sus aptitudes-; **b**. Un proceso claro y apasionante ligado a una agenda de país en lo económico, político y lo social, y **c**. una "ilusión movilizadora", que nos entusiasme a todos los ecuatorianos, porque vemos resultados clave y concretos para bien del país y especialmente para el conglomerado de los ciudadanos más pobres.

Si no hay en el país la suma de estos tres factores, y más bien confrontamos a una gran diversidad de actores -sin agenda, sin líder, sin "ilusión movilizadora"-, que intentan ser tomados en cuenta, el efecto resultante podría ser compatible con ideas adicionales que resalta el informe en mención: "que los procesos políticos y de formulación de política son inseparables. Si al tratar de promover un cambio de políticas se hace caso omiso del vínculo que existe entre ellos, puede desembocarse en reformas fallidas y expectativas frustradas...". ¿No es esto lo que viene sucediendo en nuestro país?

Efectivamente, todos estos elementos sueltos, sin un enfoque común que los articule, al final del camino imprimen un marco insostenible de gobernabilidad. El sistema político se desvirtúa y toma la forma de "antisistema", el cual va a expresarse, por evidencias consabidas, como las experiencias ecuatorianas de gobernantes y legisladores que ganando un proceso electoral, desde el mismo día de su elección, están totalmente destinados a "arar en el mar" en más del 90% de su gestión; es decir, se encasillan en un sistema político perverso y sin rumbo y, por lo tanto, los resultados de la mayoría de sus iniciativas, por más bien intencionadas que fueran, individual o colectivamente, caen al vacío o, en el mejor de los casos, sus efectos para bien de la colectividad toda, corren el riesgo de ser casi nulos.

Es más, pese al grado de activismo en que cada uno de estos personajes se ve envuelto, al final su gestión, usualmente corta, sobre todo en el caso del Gabinete Ministerial, incluido sorprendentemente quien lo encabeza, queda limitada a apagar incendios, resolver temas coyunturales, defenderse de sus contrincantes, justificar lo injustificable.

Lo que ha vivido el país en estos dos lustros, seguirá manteniéndose a través de procesos muy similares si no se da, un fuerte giro de timón con el liderazgo y la estrategia adecuada.

<sup>7</sup> La política de las políticas públicas. Progreso económico y social en América Latina. Informe 2006, BID.  
<sup>8</sup> Rescato definiciones muy oportunas para el contexto, aprendidas de Fernando Carrón M. Flaco.

Para ¿cuáles son los elementos que inciden en este entorno político que ha vivido y que vive el país y que complican gravemente los procesos de gobernabilidad del Ecuador? Podemos mencionar algunos de los más importantes y que en conjunto son el "ancla maldita" que nos mantiene en este entorno de ingobernabilidad:

- La estructura política presenta ausencia de partidos políticos de carácter nacional que puedan apoyar el establecimiento y desarrollo, al menos parcialmente consensuado, de una agenda de país. Incluso los partidos más grandes terminan siendo partidos provinciales que, en cuanto ganan las elecciones con una o más curules, terminan atendiendo requerimientos coyunturales, cortoplacistas, que no responden a un desarrollo pleno, ni siquiera local, peor aún nacional.
- La fragmentación de la oferta electoral, que impone gobernar y/o legislar con un sinnúmero de partidos, la mayoría sin un plan que marque consensos básicos para avanzar en la construcción de los temas más sustantivos y de largo aliento para la ciudadanía.
- La difícil estructuración de un presupuesto estatal equilibrado sustentado en políticas de largo aliento, que pueda llevar el orden debido en las cuentas fiscales y que dé resultados equitativos tanto en el orden macroeconómico como en la inversión social y en desarrollo humano (microeconómico).
- La creciente capacidad de influencia y de dominio que tienen actores "no institucionales" actualmente llamados "veto players", que se constituyen en grupos de presión muy fuerte e influyen en provocar un "antisistema", pues su agenda contradice lo que requieren las grandes mayorías poblacionales o la conveniencia para la colectividad, en el mediano y largo plazo.
- La falta de un sistema de justicia eficiente e imparcial, que no actúe a favor o en contra de ningún partido político y que cumpla sus funciones de forma independiente y oportuna, exclusivamente por un concepto de justicia y equidad.
- Sujetos políticos "emergentes" promueven el apareamiento de una nueva forma de hacer política, encontrando la resistencia de los grupos tradicionales que devengan el poder y llegando en momentos a desubicarlos coyunturalmente.
- La existencia de diferentes formas de corrupción y extorsión, abiertamente conocidas por toda la ciudadanía y por los mismos actores ligados al poder.
- La muy limitada o nula rendición de cuentas por parte de la mayoría de actores.
- La mínima preparación técnica y la escasez de valores entre actores políticos clave; que llegan, por elección popular o por pago de campañas, a ocupar puestos estratégicos en el devenir nacional, regional o seccional.

- La falta de liderazgo, de autoridad, de enfoque, de una gran mayoría de Presidentes de la República, añadida a la influencia compleja de los factores estructurales expuestos anteriormente, encasilla aun más la debilitada gobernabilidad de nuestro país.

Y éste fue el entorno político donde la industria de microfinanzas avanzó... pese a este entorno... y pese a las graves causas que viabilizaron este entorno...

Frente al análisis político expuesto, se ve oportuno detallar, a continuación, unas reflexiones y recomendaciones hacia todos quienes debemos influir, desde adentro o desde afuera de las instancias del Gobierno, al giro urgente que requiere el país para mejorar en su gobernabilidad:

El Estado ecuatoriano tiene el mandato constitucional de lograr un sistema por lo menos básico de gobernabilidad, el cual pasa prioritariamente por planificar y luego hacer posibles premisas de estabilidad política y económica, enfocadas en una agenda común que viabilice el desarrollo de un entorno donde los ciudadanos puedan desempeñar sus labores legítimas.

*"Un buen Gobierno implica dos cosas: primero fidelidad al objetivo del Gobierno, que es la felicidad del pueblo; segundo, conocimiento de los mejores medios para alcanzar el objetivo"*. James Madison, Informe 2006 del BID.

El giro de estos fundamentos, mencionados como claves para una política "sana", crea el ambiente propicio para que se dinamice un cometido de país. En ese contexto, la legislación integra lo que la población demanda del mercado, fomenta la sana competencia sin transgredir criterios técnicos, o contrariar lo rescatable de las experiencias institucionales.

Finalmente, si el arte de la política, se basa en la racionalidad, en tratar de hacer posible lo mejor para el bien común, las leyes y normas que se dictan, deben coincidir en lo que efectivamente convenga a la gran mayoría del pueblo en su diario convivir.



\* James Madison, The Federalist papers, No. 62. La política pública. Progreso Económico y Social en América Latina. Informe 2006, BID.

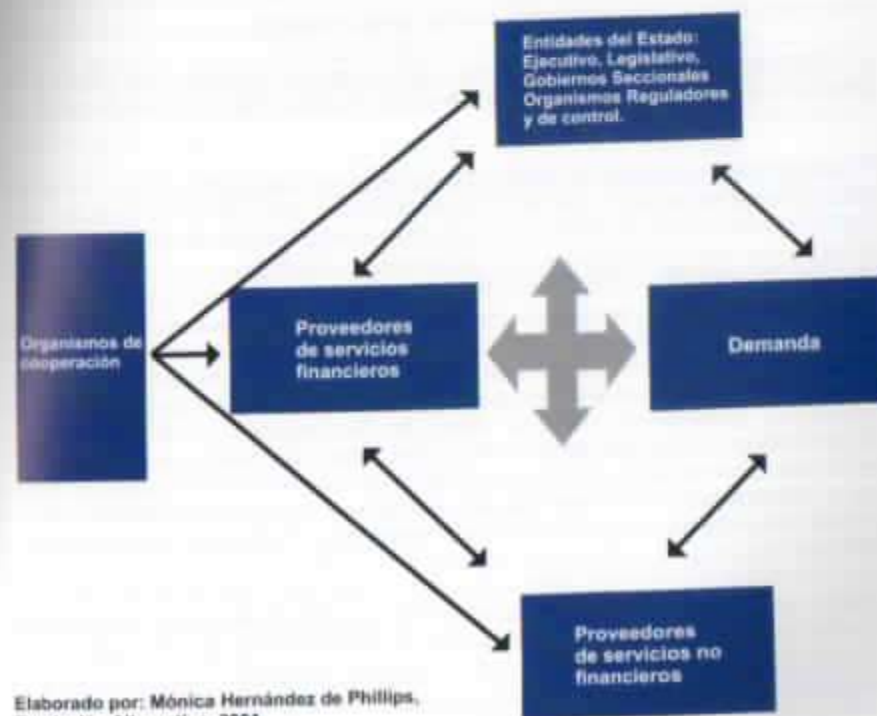
Este resultado será la medida o indicador de si se está haciendo política o no... desde los grupos de poder. Las políticas bien establecidas ponen límites oportunos y adecuados a los gobernantes y legisladores así como a sus gobernados.

**¿Qué sucedió en las microfinanzas ecuatorianas. Visión desde Lo político de la industria, según el rol de cada actor del encadenamiento de la misma. Espacios de gobernabilidad necesarios.**

La gestión sistémica de la industria y de cada uno de sus actores, es una realidad inevitable. A continuación expongo cómo a través de un apasionante y retador proceso, actores clave fuimos aglutinando esfuerzos, cada cual desde su rol y prestamos ésta que es UNA DE LAS POCAS GRANDES NOTICIAS DE ESTOS AÑOS PARA EL PAÍS, y lo hicimos, como mencionaba en líneas anteriores, pese a lo complejo del entorno en el cual nos desenvolvimos.

A continuación se presenta el encadenamiento de la industria de microfinanzas, con sus principales actores:

## ACTORES DE LAS MICROFINANZAS



Elaborado por: Mónica Hernández de Phillips, Fundación Alternativa, 2001.

En el devenir del proceso, buscamos involucrar a todos los actores. Cada uno fue entrando a su ritmo, en su dinámica, a unos les tomó más tiempo acercarse y sumarse. Otros actores se han integrado muy parcialmente y otros lo han hecho con una ruta política, no técnica y en lugar de ayudar, han estado a punto de perjudicar y lanzar por la borda el esfuerzo y los logros de dos lustros.

En primer lugar entramos diversos y cada vez, más numerosos operadores, que tenemos como meta institucional individual y colectiva, ser cada día más sólidos y crecer en cobertura y calidad. Banco Solidario, aparte de ser el primero y el líder en la industria, lo hizo con una clara filosofía de acercar dos polos opuestos: la rentabilidad financiera con la rentabilidad social.

Paralelamente al apareamiento de nuevos operadores se dio un trabajo conjunto y con mucha visión por parte de organismos cooperantes los cuales facilitaron valiosos recursos de distinta índole, precisamente para apuntalar en ámbitos financieros, técnicos, etc., a esta industria naciente.

Alrededor del año 2001 la Superintendencia de Bancos se interesó en las microfinanzas y buscó facilitar el entorno para los operadores regulados; se avanzó en el establecimiento de un marco regulador adecuado, procurando manejarse paulatinamente con una supervisión independiente, competente y con el reto de crear mejores mecanismos de transparencia y rendición de cuentas.

En 1996 y luego en el 2000, nacen el FOME y la RFR creados para facilitar el desarrollo de un ámbito sectorial y colectivo sólido y objetivo.

Paulatinamente se sigue trabajando para generar servicios de desarrollo empresarial adecuados y masivos, que mejoren el conocimiento y la tecnificación de los microempresarios<sup>10</sup>.

Según el encadenamiento de la industria mostrado en líneas precedentes, detallaré muy someramente algún elemento adicional del rol que cada actor jugó en este lustro, y recalcaré los grandes retos "políticos" que estos actores tienen por delante:

#### **a. Operadores Microfinancieros**

Los operadores de servicios financieros, también llamadas intermediarias financieras, adicionalmente a lo antes mencionado, ya se convirtieron en un referente mundial, como colectivo e individualmente en un buen número de casos. En esa línea, no desmayan en avanzar en un trabajo técnico, permanente y sostenido, aprendiendo también ellos de las mejores prácticas externas, mejorándolas en función de la dinámica del país y del cliente, pero sobre todo innovando en una diversidad de productos, de tecnología y dando ejemplo de lo que en la industria se puede hacer cuando se tiene una agenda clara, un enfoque, un auténtico interés por mejorar las condiciones de vida y de negocio de sus clientes y sus familias.

Tienen en perspectiva, mejorar su eficiencia y productividad para bajar costos; operar bajo mejores normas y sistemas de transparencia de información y de

<sup>10</sup> Enriquecido con ideas del artículo: Microfinanzas en Ecuador: Retos para conseguir una base firme. Stephen Smith, USAID. Publicado en el libro: Microfinanzas en Ecuador. Proyecto SALTO-USAID, enero del 2003.

rendición de cuentas; evitar o denunciar prácticas desleales entre operadoras, así como trabajar imperativamente en la formalización de un sano código de ética.

Adicionalmente, mientras carezcamos de una agenda de país en el establecimiento de las políticas públicas, los operadores de microfinanzas individualmente, en conjunto y a través del colectivo que nos representa, necesitamos estar alertas, recibir y promover el conocimiento amplio sobre el sector y sobre lo que las intermediarias financieras reguladas y no reguladas hacemos.

En esta línea, se reitera que a los operadores y colectivos nos ha faltado una estrategia sostenida para difundir las buenas noticias de nuestra industria y así evitar que algunos actores clave en la vida del país, politiquen la entrega de servicios, especialmente los crediticios o contradictoriamente hagan batalla para evitar que se creen leyes como aquella que promueve la transparencia de información crediticia.

Por otro lado, los operadores tienen bajo su responsabilidad corporativa, contribuir a la formación paulatina y permanente de un "sistema de gobernabilidad", en sus organizaciones, donde deben integrarse los siguientes tres factores de éxito: **a.** fortalecer las estructuras (montaje institucional, establecimiento de agendas comunes), **b.** mejorar la organización (promoción de leyes, normas, procedimientos y su eficiencia operacional) y **c.** manejar las lógicas del comportamiento de los actores involucrados en el interior y exterior de las instancias de Gobierno y de ejecución (perfil y juego de los actores).

No está mal prevenir y pasar una voz de alerta al sistema financiero y a la ciudadanía en general respecto de la responsabilidad empresarial y social del "banquero" que finalmente tiene que precautelar recursos del público y de los inversionistas, y no precisamente haber saqueado al país como vergonzosamente queda escrito en la historia del Ecuador.

**"si eres banquero, debes ser banquero, no banqueroempresario..."**  
**Jaime Acosta Velasco**

Por otra parte, los ecuatorianos debemos sentirnos orgullosos y sus gobernantes deben facilitar y aplaudir esta industria porque ha dado ejemplo localmente y en el exterior de cómo se puede y se debe operar, aún en condiciones tan complejas como las vividas; además, Ecuador es el primer país donde una entidad financiera ha creado un producto que transfiere remesas a 0 costo en beneficio de los emigrantes y sus familias, muchas de las cuales son microempresarias.

En otra línea, la banca pública de primer piso, como otro de los proveedores de servicios financieros tiene un importante rol que jugar, en la medida que no se oculten costos que no se contabilizan, generándose una suerte de "dumping" y una competencia incompatible con las leyes de mercado. Pero su principal reto debiera ser, actuar como auténtica banca de desarrollo de primero y segundo pisos en los espacios donde se dificulta entrar a los intermediarios privados por las condiciones que les impone la situación del país, que no viabiliza la opción de operar con créditos

<sup>11</sup> Basado en el enfoque sistémico de la gobernabilidad que plantean Dorothee Priem & Francois Dolgez en su artículo: ¿La gobernabilidad nudo gordiano de la microfinanza?



## b. Organismos de Cooperación Internacional

Los organismos de cooperación internacional han jugado en esta industria, un rol clave, especialmente los últimos 10 y 5 años. Respetando el que las decisiones políticas estaban en los actores ecuatorianos, fueron al inicio un enlace con las mejores prácticas externas; con los modelos de los que había que aprender errores; continuamente han facilitando un cabildeo entre Gobierno y sector privado; cuando se ha requerido, entre operadores es decir competidores; han invitado a no dejarse llevar por la coyuntura y manejarse paralelamente con una agenda inmediata a la vez que una de mediano y largo plazo, y en esa línea han apoyado y lo siguen haciendo, en la creación de un plan estratégico concertado entre la mayoría de los actores clave de la industria.

Aún existen vacíos e imperfecciones. Entre los retos están el profundizar sus intervenciones con pleno conocimiento y respeto de la realidad del país; la necesidad de un verdadero entendimiento de la normativa, la legislación y otros aspectos ligados a parámetros de mercado y competencia que no pueden trasponerse sin más, porque así se lo haya manejado en otros países.

Los organismos de cooperación internacional se han volcado a apoyar iniciativas sostenibles y no solamente iniciativas interesantes o innovadoras. La tendencia se inclina actualmente hacia reproducir modelos exitosos en el país y/o en el mundo, o de otra parte, inyectar capital de riesgo para abrir camino para nuevas opciones, siempre y cuando dejen lecciones aprendidas para todos, es decir, un "patrimonio" financiero o social detrás de sí.

## c. El Sector Gubernamental, Legislativo y Los Organismos de Control y Supervisión

Los organismos de Gobierno y legislación, a los cuales compete definir el marco político-jurídico que viabilice y no obstaculice el crecimiento de los sectores de desarrollo del país, definitivamente tienen que sumar esfuerzos con instancias de carácter eminentemente técnico que, en el caso puntual de la industria de microfinanzas, debieran ser los entes de control y supervisión.

La comprensión de la industria de microfinanzas por parte de los gobernantes ecuatorianos aún es incipiente, de allí que es importante para cumplir a cabalidad su rol con visión de largo plazo, que se profundice en el aprendizaje de las necesidades de la industria. Las experiencias positivas y negativas, nacionales o internacionales, previenen serios retrocesos y daños.

Confiamos en que la intervención estatal en los temas que nos competen se inmunice a tiempo de estos riesgos:

***"la politización del crédito, la utilización del mismo para beneficio de ciertos grupos con buenas conexiones con el Gobierno, la existencia de un campo fértil para acciones de corrupción..., que el Estado imponga restricciones a las entidades privadas para obligarlas a que éstas otorguen crédito a tasas por debajo de las reales del mercado. Está claro que esto tampoco funcionaría, ninguna entidad puede trabajar a pérdida...."***  
**Pedro Arriola, Presidente Ejecutivo Banco ProCredit, Ecuador.**

En este caso práctico de las microfinanzas, considerando el contexto incierto en que el país ha vivido desde 1995, y especialmente entre el 2000 y el 2005, el mayor contribuyente en términos de asimilar las experiencias directas de los actores de las microfinanzas ha sido la Superintendencia de Bancos<sup>42</sup>. Este ente de control y regulación ha hecho importantes esfuerzos para conocer y aprender de esta industria, habiendo incorporado a las microfinanzas el regirse bajo parámetros aceptados internacionalmente como son las Normas de Basilea I, y las de Basilea II en proyecto, donde se introduce la necesidad de trabajar con enfoque de riesgo y de mercado en la industria.

Fundación Alternativa tiene el honor de haber logrado que un Superintendente de Bancos, el economista Miguel Dávila, asista por primera vez en todo este período complejo que vivió el país, a un encuentro nacional de microfinanzas donde por nuestra insistencia y la de otros actores clave de la industria, logramos convencerle para que ponga en su agenda, junto a temas gravísimos y emergentes de cierre de bancos, otros de largo alcance para el país, como este de la industria de microfinanzas.

<sup>42</sup> Todavía hay debate entre los operadores y la Superintendencia. Algunos operadores fueron afectados por las normas establecidas y tuvieron que hacer de "conejiños de indias" de una supervisión que recién aprendía a regular a una banca totalmente diferente a la que estaba acostumbrada. Pautadamente, operadores y ente de control y supervisión siguen acercando posiciones para bien de la industria, y especialmente de los clientes. En el proceso de implicación de la Superintendencia de Bancos hacia esta industria, SALTO jugó un importante papel.



Siendo parte de su responsabilidad el fortalecimiento del sistema a su cargo, debería evitar, con toda la fuerza y valentía, que instancias políticas rocen al sistema, como ya lo trataron de hacer con la ley de los burós y como buscan hacerlo con la propuesta de Ley de Rehabilitación Productiva. Declinar en ese propósito dejándose llevar por presiones políticas o por una tibieza en el liderazgo, sería motivo de gravísima responsabilidad en las más altas autoridades de la Superintendencia de Bancos, con el riesgo de desestabilización del sistema económico y financiero del país.

Un importante reto pendiente de los organismos de control está en consolidar avances en equipo con los operadores, mejorando su estrategia de comunicación para evitar incurrir en procesos propios de la regulación que encarecen costos, por ejemplo, y con los entes políticos, para que comprendan la naturaleza de la industria.

Vale recalcar, que la industria de las microfinanzas no es monopólica y trabaja en función de la entrega masiva de servicios y productos, en un mercado que paulatinamente incrementa su tasa de penetración, y superó el 35% en agosto del 2004<sup>11</sup>. Mal haría el sector público en establecer normas que contravengan criterios que rozan la confianza necesaria que le toca construir al propio sistema financiero para que el depositante o el acreedor elija con quién trabajar, porque tiene oferta diversificada y cada vez más competitiva y eficiente<sup>12</sup>.

En el Encuentro sobre Perspectivas del Microcrédito en el Ecuador, realizado por el Banco Central del Ecuador en junio del 2002, el entonces Superintendente de Bancos, Miguel Dávila Castillo, cerró su conferencia parafraseando un texto del líder de FONDOMICRO, República Dominicana, Mario Dávalos, tan estimado y conocido por muchos de los actores de esta industria:

**"Atrás queda ya la época en que las microempresas se excluían por irrelevantes del discurso regular de los que inciden en las decisiones nacionales..."**

En este espacio corresponde hablar del rol del ejecutivo y legislativo. Por el impacto de gestiones ligadas a estos actores, me referiré a las mismas a través del análisis de dos casos que se verán a continuación.

Entre el 2005 y el 2006, va madurando la expectativa de creación del Sistema Nacional de Microfinanzas<sup>13</sup> promovido inicialmente para la estructuración de un fondo de segundo piso, por el Banco Central (2003)<sup>14</sup>; propuesta a la cual, posteriormente, se unieron la Secretaría Técnica del Frente Social y el Ministerio de Economía y Finanzas.

<sup>11</sup> Según estudio de Proyecto SALTO.

<sup>12</sup> Rodrigo Izurieta, en su artículo: Poder Monopólico de la Banca, Diario Hoy, cuestiona si los políticos pueden fijar el precio de un servicio más que el mercado. En el Ecuador está prohibido por la Constitución fijar precios. La excepción se presentaría frente a comportamientos monopólicos, donde se justificaría que el Estado entre a buscar el restablecimiento de la eficiencia en el mercado. Detalla además una interesante metodología para medir monopolios.

<sup>13</sup> Taller Criterios de acceso a los Fondos Concursables para Microcrédito, Quito, 27 de enero del 2006. MEF, Secretaría Técnica del Frente Social, auspicio GTZ.

<sup>14</sup> BCE-Nueva Arquitectura Financiera (2003): Diálogo Nacional y la nueva arquitectura financiera y microfinanzas. Apuntes de Economía No. 37.

Esta iniciativa toma un giro que a decir de sus promotores pondría cura a la historia de hacer esfuerzos parciales o fragmentados que pueden resultar insuficientes y hasta contraproducentes:

**"Los mecanismos de canalización de microcrédito deben ser sólo una parte de una estrategia integral que incluya sistemas de retro-garantías, esquemas de consorcios, asociación, subcontratación y tercerización, mecanismos de comercialización adecuados, sistemas de innovación y capacitación que trabajen con el beneficiario final y con operadores de primer piso y organizaciones de base, fondos específicos de apoyo en cada uno de estos rubros, etc."**

Si nos encontramos frente a una iniciativa promovida en instancias estatales, que se va construyendo con consultas intersectoriales y muestra visos de integralidad, es vital garantizar el nivel técnico de análisis que aparentemente se ha sostenido en el tiempo, evitando bajo todo punto de vista que algún actor desde cualquier poder del Estado, pretenda politizarlo.

En esa línea, vemos clave una vez más, el rol de la Superintendencia de Bancos, para no sólo seguir de cerca sino involucrarse técnicamente en el proceso de creación y fortalecimiento de esta iniciativa donde, junto a otros actores, podrían apoyar a su buen desenvolvimiento. De lograrlo, este Sistema Nacional de Microfinanzas, sería otra muy buena noticia que el Ecuador y la industria, dieran a sus ciudadanos y al mundo.

#### **d. Colectivos y Redes**

La creación de colectivos como el Foro de la Microempresa (FOME), establecido en 1996 y la Red Financiera Rural (RFR) en el año 2000, han sido un gran logro de los operadores y actores ligados a la industria que ha permitido aglutinar iniciativas, manejar espacios para construir consensos y trabajar como gremio sumando y potenciar esfuerzos individualizados.

El FOME prioriza el desarrollo de las micro y pequeña empresas, especialmente mediante el fortalecimiento de los servicios de desarrollo empresarial e incidiendo en las políticas públicas a favor del sector. La RFR, aporta al fortalecimiento del sector microfinanciero y la profundización de los servicios financieros en las zonas rurales y urbano-marginales del país.

La Asociación de Cooperativas Reguladas, que aglutina entre otras a algunas cooperativas que administran productos de microfinanzas, viene desempeñando un esfuerzo político y de cabildeo muy interesante.

Los resultados de la gestión de estos tres colectivos en impulsar el establecimiento de políticas y programas para el sector de la microempresa y de las microfinanzas son muy positivos, y dan testimonio de que en el país, cuando se unen fuerzas por un objetivo común, incluso a costa de sacrificios individuales, todos los actores involucrados ganan.

Durante todo el proceso vivido con la Ley para la Rehabilitación de la Producción que analizaremos más adelante, el rol que jugó la RFR, un buen número de sus miembros, sus clientes y aliados institucionales e individuales, fue protagónico.

### e. Servicios De Desarrollo Empresarial

Para el crecimiento y sostenimiento de la industria y para el mejoramiento de la calidad de los productos que ofrecen nuestros clientes microempresarios, es vital el rol que juegan los proveedores de servicios no financieros, cuyo reto es buscar mejores niveles de competitividad basados en la innovación y con un enfoque ligado a las necesidades de la demanda<sup>17</sup>. Este es uno de los actores de la industria que puede y debe desarrollarse aún más. Su reto es grande pues se trata de abrir camino sin mayores modelos que homologar desde fuera del país, pero vemos con gran optimismo el crecimiento y desarrollo de este actor en los próximos años.

### f. El Cliente

La razón de ser y existir de todos los que integran el encadenamiento de las microfinanzas es el cliente que demanda sus servicios que, para quienes trabajamos con pasión en esta industria, es nuestro cliente más importante.

El pequeño productor, comerciante o prestador de servicios se exige a sí mismo mejorar su calidad de gestión, bajar sus costos y por tanto ser más competitivo. Requiere lograr un mayor grado de asociación que le permita hacer economía de escala y genere espacios legítimos y consistentes para exigir políticas públicas para producir en un ambiente que facilite su gestión en el mediano y largo plazo. Tiene el reto de exigir a los operadores de servicios financieros y no financieros, mejora continua en la calidad de servicio y de productos acordes a sus necesidades.

Revisado someramente el rol de cada actor del encadenamiento frente a sus espacios y retos de gobernabilidad, quedan evidenciadas las complementariedades necesarias para, en conjunto, aportar en el fortalecimiento de estas iniciativas y para construir nuevas que por su impacto mejoren la productividad, generen más riqueza y empleo para la amplia mayoría de ciudadanos, especialmente para los más pobres.

Entre los retos que quedan por ser resueltos está la facilitación para que en cada cantón, parroquia exista el ambiente apropiado y los recursos para crear y consolidar microempresas y pequeñas empresas, y establecer o fortalecer "clusters" o encadenamientos productivos que con sistemas de comercialización apropiados reactiven la economía popular y ayuden a que sea más competitiva frente a los retos que nos presenta la apertura de mercados, la globalización.

<sup>17</sup> Para información adicional sobre servicios no financieros consultar al Foro de la Microempresa (FOME) [fome@icepesu.org.ec](mailto:fome@icepesu.org.ec) o al Sistema de Información de Organizaciones Sociales (SIOS) [www.fundacionalternativa.org](http://www.fundacionalternativa.org)

<sup>18</sup> Enriquecido con ideas del artículo: Microfinanzas en Ecuador: Retos para conseguir una base firme. Stephen Smith, USAID. Publicado en el libro: Microfinanzas en Ecuador. Proyecto SALTO-USAID, enero del 2003.

### 4. Mecanismos de Información. El Mejor Contacto con la Auténtica Realidad

Consciente del reducido margen que proporciona el sistema económico y político del Ecuador para proponer y sostener iniciativas de real impacto para la redistribución de la riqueza y el poder, me permito analizar dos casos directamente relacionados con temas que comprometen al futuro de las microfinanzas en el país: La Ley de los Burós de Información Crediticia y La Ley de Rehabilitación Productiva.

#### 4. TRANSPARENCIA. Ley de los Burós de Información Crediticia.

El primer caso aborda la importancia de la transparencia frente a las funciones y delegaciones que asume la institucionalidad pública y privada.

Uno de los paradigmas rotos en cuanto al fortalecimiento de la transparencia en el país fue la expedición de la Ley de los Burós de Información Crediticia que por fin, después de un proceso intenso de debate, fue publicada en el Registro Oficial 127, el 18 de noviembre del 2005, tras casi 8 años de esfuerzo de distintos actores.

Desde el 2001 hasta su publicación, actuaron en equipo y coordinación, la Superintendencia de Bancos, organismos cooperantes, entre los cuales debe destacarse a USAID con su Proyecto SALTO y al BID. Actores clave de la industria de microfinanzas como operadores individuales, el FOME y otros, dedicaron mucho tiempo y esfuerzo incluso desde 1998, en que ya buscaron apoyo de USAID, de ONGs internacionales como CARE, para la definición y gestión técnico-política de esta propuesta de Ley.

La cronología y algunas de las trabas políticas superadas en la última y decisiva etapa se apuntan a continuación:

- En diciembre del 2001, el Congreso Nacional levantó la reserva de las operaciones activas del sistema financiero.
- El 17 de diciembre del 2002, la Superintendencia de Bancos emitió la resolución 516 donde define el marco legal para la operación de estos burós.
- Durante el 2003, la Superintendencia de Bancos invitó a diferentes operadores internacionales a invertir y constituir un Buró de Información Crediticia.
- Con base en la promoción realizada y sustentados en un adecuado marco regulador, por el cual estos organismos se constituían en entidades auxiliares del sistema financiero, distintos operadores se interesaron en invertir en el Ecuador. Se constituyeron 6 burós, 4 de los cuales tenían respaldo externo y 2 de ellos, de los más importantes operadores de información crediticia del mundo.
- Contradictoriamente, en un país donde había quebrado pocos meses atrás más del 50% del sistema financiero y por tanto se requería de mayores instrumentos que permitieran analizar a fondo la capacidad crediticia de un sujeto individual o jurídico, el 23 de marzo del 2004, políticos opositores a la gestión de los burós, lograron que el Congreso Nacional solicite al Tribunal Constitucional demandar la inconstitucionalidad de las resoluciones 516 y 583

expedidas por la Junta Bancaria por considerarlas violatorias de las garantías constitucionales que protegen y amparan la integridad, el derecho a la honra, y la buena reputación y a la intimidad personal y familiar.

- La Junta Bancaria de ese entonces expidió la Resolución 675, que plantea respetar los derechos civiles y precautelar las garantías ciudadanas que la Constitución reconoce a las personas, asegurando además, un marco legal para el funcionamiento de los burós. Las fuentes de información identificadas como factibles por esta resolución y que facilitaban la generación de información básica requerida por el sistema financiero y crediticio fueron: central de riesgos; fuentes de acceso públicas; otras fuentes de acceso privadas, con la autorización previa del titular.
- Por fin se logró un marco legal más sólido que el inicial al haberse constituido en Ley de la República en noviembre del 2005.
- Ocasionalmente, sectores con poder político o económico que mantienen deudas con la banca resienten que su historial crediticio ahora sea público; pero son inmensamente más abundantes las voces de aquellos ciudadanos que tienen orgullo de que todo el sistema financiero y crediticio del país, conozca su historial como buen sujeto de crédito, y está satisfecho de que gracias a estos burós, reciban un mejor y más ágil servicio cuando buscan acceder a cualquier tipo de crédito.

Las entidades ligadas a la industria de microfinanzas dieron una prueba más de su trabajo en equipo para luchar en conjunto por un mecanismo mundialmente aceptado que está logrando paulatinamente bajar los costos operativos y por tanto el costo para el cliente.

Otra de las ventajas de los burós, es que facilitan el establecimiento de un código de ética para evitar sobre endeudar a un cliente que siendo sujeto de crédito de una o más entidades financieras, no tiene ya capacidad de endeudamiento en otra más.

La industria de microfinanzas, con el apoyo de los colectivos, especialmente de la Red Financiera Rural, está logrando que incluso los operadores no regulados, es decir aquellos que no reportan su información a la Central de Riesgos, y que en la mayoría de los casos atienden a poblaciones marginales y rurales, accedan a este servicio y además lo alimenten con su información.

### b. ¿Bajar la Tasa de Interés o Quitar el Acceso?

La propuesta de Ley para la Rehabilitación de la Producción (2004-2006), es el caso último de injerencia política dentro de la lógica y proceder de la industria de las microfinanzas; industria que, según demuestran su evolución y resultados, se pone en la mira de nuevos actores, conscientes todos de que su futuro requiere marcos reguladores y políticas adecuadas que respalden al cliente final e impulsen su verdadero desarrollo.

La propuesta de Ley para la "Rehabilitación Productiva", mostró, especialmente en su primera versión, un propósito estafizador de la banca, que intenta que las microfinanzas operen fuera de las leyes del mercado, sin comprensión de la

técnica requerida para potenciar el impacto que demuestran los resultados positivos logrados por más de 59 operadores de microfinanzas en el país.

*"Nuestros diputados parecen desconocer lo que para un cliente significa la entrega de un crédito para comprar las gallinas antes de que salga el alba, con un préstamo concedido en condiciones justas y con el debido asesoramiento financiero o por el contrario, responder con una obligación al prestamista al que en la misma tarde o al final de semana se le debe cancelar con una tasa de interés diaria del 10% o del 40% semanal respectivamente".<sup>18</sup>*

El voto favorable de los Diputados en Primer Debate, a la propuesta de Ley de "Rehabilitación Productiva" a finales del 2005, desde la visión de las microfinanzas, podría explicarse por las siguientes premisas:

1. La falta de conocimiento y desinformación llevó a todos los honorables diputados a aprobar en primer debate esta propuesta de Ley que roza los más elementales principios de mercado, que retrocede en el tiempo avances que el país y el sistema financiero han dado.
2. La falta de interés en conocer a un sector que se esfuerza por salir adelante y que representa a más de 1'200.000 microempresas, es decir a 1'200.000 familias, por tanto a más de 5 millones de personas, y con ellos a una industria que, pese a la grave crisis que azota el país por más de una década, se ha esforzado en crecer a tasas de más del 100% anual.
3. Instancias de decisión desconocedoras de los medios para transformar la situación de familias que viven en condiciones precarias, que si acceden a recursos para su actividad económica básica tienen que pagar altas tasas al prestamista informal, y sin ningún tipo de beneficio hacia el mejoramiento de sus condiciones de vida. Las microfinanzas y la promoción de servicios de desarrollo empresarial son opciones esperanzadoras para revertir esta realidad.<sup>19</sup>
4. El interés de ganar votos a las puertas de un nuevo período electoral, a costa de rozar criterios que perjudiquen en el largo plazo a más de 1'200.000 ciudadanos pobres y sus familias.
5. Los que somos actores en esta industria, invertimos también un alto porcentaje del tiempo apagando incendios provocados por este sistema antisistema- político, debiendo tener una estrategia global para facilitar la gestión, con la oportuna y adecuada información.
6. Esta falencia recae también sobre los colectivos y redes. Se requiere desarrollar una estrategia de información y comunicación respecto al quehacer de sus miembros y lograr ventajas que favorezcan a la industria como un todo.

Sin embargo, esta realidad es reversible, al menos en esa intención hemos venido trabajando quienes estamos técnica y políticamente comprometidos con el verdadero propósito de las microfinanzas, para contribuir a la posibilidad de análisis de una decisión compleja, bajo parámetros técnico-políticos.

<sup>18</sup> Entrevista a Mónica Hernández, noviembre de 2005

<sup>19</sup> Confrontese cifras ampliadas de los logros alcanzados, en la parte I de este libro, Capítulos 1,2,3 y 4.

En el proceso que vive la Propuesta de Ley, algunos de los honorables diputados, se dieron el espacio para realizar visitas de campo o entrevistas con clientes de operadoras microfinancieras y descubrieron para complacencia del sector técnico especializado, que teníamos razón al recomendarles que esta Ley iba a quitar el acceso al microcrédito y a otros productos microfinancieros, y lo que ya se había construido durante los últimos cinco y diez años, iba a borrarse de un plumazo. Los mismos diputados ligados a la autoría de la Ley, tras la réplica del proceso que lleva un microempresario con su asesor de crédito, reconocieron que al hablar de las verdaderas microfinanzas se está hablando de una banca distinta, que no debiera ser negativamente afectada.

El giro hacia una mejor concienciación e información a instancias de decisión política sobre la importancia de ampliar el acceso a los servicios microfinancieros los llevó a un extremo tampoco deseable por su poca viabilidad técnica y práctica, y consistía en que todo el Sistema Financiero debe tener por obligación un porcentaje (alrededor del 3%) de su cartera en productos destinados al microempresario.

Si por ley se pretendiera que el servicio financiero para un sector popular se brindara en un operador cuyo *target* es otro segmento de mercado, lo más difícil de lograr es que el cliente se sienta cómodo en un entorno donde la naturaleza del negocio, el espíritu del negocio, de la gente que lo atiende no sea correspondiente a su cultura.

Aquí posiblemente los operadores que sustentamos nuestro punto de vista a los diputados que se apasionaron demasiado con esta gran opción para superar la pobreza, pecamos en no advertirles que para prestar un servicio de calidad a los más pobres, con excelente nivel de atención como ellos se merecen, se requiere más que una norma, es imperativo que en primer lugar, la filosofía y objetivos institucionales de la organización, acojan este nuevo nicho de mercado y contemplan la estrategia adecuada para brindarles los mejores productos acoplados a sus necesidades.

No en vano sucede que clientes antiguos de distintos operadores de Ecuador u otros países del mundo donde se trabaja técnicamente en esta industria, se resisten a cambiar de la intermediaria microfinanciera (IMF) a otro operador de la banca tradicional. El trato personalizado y en su propio negocio que reciben de "su banco", en el "banco del pueblo", no lo reciben en otro lado. Y es que en la mayoría de las entidades de microfinanzas está impregnado en su piel el deseo de servir al conciudadano más pobre y humilde, y que por serlo, es el cliente más importante y más querido de quienes trabajan en esta industria.

## 6. Conclusiones y Recomendaciones

¿Cuál es por tanto el entorno político y de gobernabilidad necesario para el desarrollo de la industria de microfinanzas?

Adicionalmente a las que el lector habrá recabado a lo largo de este análisis, las siguientes son respuestas obligatorias para esta interesante pregunta:

i. Un entorno de estabilidad macroeconómica y política para que el mercado haga lo suyo.

ii. El crecimiento sostenido de la industria de microfinanzas es posible, incluso frente a un entorno difícil como el que ha vivido el Ecuador en los últimos dos lustros.

iii. La tasa de crecimiento del portafolio de clientes, así mismo continúa creciendo bajo un entorno económico y político complejo entre el 2001 y el 2005 y continúan entrando nuevos operadores en esta interesante industria de las microfinanzas.

iv. Es sustantiva una reforma política estructural.

v. Comunicación permanente clara, transparente, oportuna, hacia los líderes, las instancias de Gobierno mediante la adecuada provisión de información desde la fuente.

vi. Operadores con visión de país, de rentabilidad financiera y social; no funciona una perspectiva exclusivamente rentista.

vii. Competencia sana con un adecuado código de Ética.

viii. Es clave contar con una red /redes de operadores amplia, objetiva, previsible; con capacidad propositiva y de cabildeo a todo nivel.

ix. Políticos más cercanos a la gente, aprenden más fácilmente cómo discernir esto y tomar decisiones políticas adecuadas para dejar un manejo técnico con reglas, controles, propiciando un entorno económico, político y social favorable para esta industria y para el país en general.

x. Asociatividad de los clientes.

Felicitemos la gestión del Proyecto SALTO que, con el auspicio de la USAID, ha apoyado a los actores ecuatorianos a abrir camino. Y este camino recorrido ha sido apasionante para quienes lo hemos vivido desde el principio y nos hemos jugado día a día, críticas, incomprensiones; pero también inmensas satisfacciones, pues el esfuerzo realizado compensa a cabalidad los logros alcanzados. El Proyecto SALTO, con sus resultados y <dejando atrás desfases iniciales> tuvo un papel preponderante en el crecimiento de la industria y en el adentramiento de la Superintendencia de Bancos hacia las microfinanzas.

## 7. Bibliografía

a). La Política de las Políticas Públicas. Progreso económico y social América Latina. INFORME 2006. BID. David Rockefeller Center por Latin American Studies. Editorial Planeta. Coordinadores: Ernesto Stein, Mariano Tommasi, Koldo Echevarria, Mark Payne

b). Poder Monopólico de la Banca. Artículo de Rodrigo Izurieta, Diario Hoy.

c). Infomercados. Entrevista al eco. Fausto Jordán. Marzo del 2006.

- d). Credit Report. Buró de Información Crediticia, Javier Velasco.
- e). Microfinanzas en Ecuador. Alexander Shapleigh, Fernando Fernández. Editores. Enero del 2001.
- f). PRONAMI, Programa Nacional de Microfinanzas. Documento borrador. FEPP, RFR, Fundación Alternativa, 2003

## 8. Entrevistas y Recomendaciones

- a). Simón Pachano. Analista Político. Director de la FLACSO. Articulista Diario El Universo.
- b). Gonzalo Herrera. Subsecretaría Ministerio de Industrias, Comercio Integración y Pesca, MICIP.
- c). María Soledad Jarrin. Subdirectora, Fundación Alternativa.
- d). Catherine Arellano. Relaciones Internacionales. Banco Solidario.
- e). María Graciela Crespo. Fundadora, Universidad de Los Hemisferios.

## INFORMATIVIDAD DE LAS MICROFINANZAS EN EL ECUADOR.

Jorge L. Daly, CONSULTOR

Jorge L. Daly MBA en Finanzas y Ph.D. en Economía con más de 30 años de experiencia en Latinoamérica, Europa, África y Asia, desarrollando actividades de microfinanzas, la política económica para la expansión de servicios financieros, mercados financieros locales, reforma política para el comercio y la inversión, estabilización macroeconómica y políticas estructurales y servicios financieros.

Ha trabajado con varios Organismos Internacionales como el Banco Mundial, BID, AEDD, entre otros y con instituciones locales como Bancos Centrales, Ministerios de Economía y Superintendencias de Bancos, en el fortalecimiento de la capacidad de los sectores público y privado para implementar reformas políticas y económicas e identificar obstáculos para dicha implementación.



## INTRODUCCION

Este trabajo resume los esfuerzos que dieron lugar a la aprobación de la normativa de microfinanzas en el Ecuador en 2002, y está dividido en cuatro secciones. La primera da cuenta de las condiciones que existían antes de su promulgación. La segunda ofrece una discusión generalizada de las ventajas de la regulación. La tercera aborda la normativa propiamente dicha, vista desde la decisión de diseñarla acogiéndose a la legislación bancaria vigente del país, en vez de adoptar una especializada. La última explora el impacto.

### 1. El Marco Anterior

La gran mayoría de los países de América Latina, a partir de la década de 1980, instrumentó reformas financieras con el ánimo de promover la apertura y una mayor competitividad de sus mercados bancarios. La idea fue poner término al modelo de represión financiera, característico del modelo de desarrollo económico de la región que culminó con la crisis de endeudamiento externo en 1982. Ecuador no fue ajeno a estas reformas, pero su puesta en marcha en 1994 fue algo tardía con respecto a los otros países andinos. También fue inconclusa: a diferencia de Perú y Bolivia, el país no fue sacudido por un proceso hiperinflacionario ni por un desplome de la capacidad estatal para cumplir con eficiencia la provisión de servicios básicos a la población. Esto explica, de cierto modo, la renuencia mostrada por las autoridades gubernamentales a eliminar vestigios importantes del modelo financiero anterior entre los que sobresalen, sin duda alguna, los topes a las tasas de interés.

Las reformas financieras, al constreñir el radio de acción de la banca estatal, reducir los niveles de encaje, eliminar las exigencias de crédito dirigido, y facilitar el ingreso de nuevos operadores al mercado, destraban obstáculos que impiden una penetración más vigorosa hacia el segmento de mercado de la microempresa. Estas condiciones, en mayor o menor grado, si entraron en vigor en el país en la década pasada. Sin embargo, cuando se le compara con sus pares en Perú y Bolivia, se observa que el Ecuador "descubrió" tardíamente el enorme potencial de su industria microfinanciera y los importantes beneficios para el desarrollo económico del país que esta depara. En efecto, a principio de la presente década el desarrollo de la industria era incipiente. Cuatro factores principales lo explican:

#### Primero

Cabe citar la posición dominante que Banco Solidario disfrutó desde inicios de la década de 1990 hasta principios de la presente. Esta entidad pionera, sin lugar a dudas, ha jugado y todavía juega un papel muy importante en la industria. Lo pone en evidencia su participación en el mercado más de dos tercios del volumen total de cartera microcrediticia antes de la puesta en marcha del nuevo marco regulador microfinanciero y su impulso en el diseño e introducción de innovaciones tecnológicas en el ciclo crediticio. Durante muchos años, este esfuerzo, en el universo de las entidades bancarias comerciales, a duras penas fue emulado, puesto que éstas, en su mayoría, prefirieron ampliar su cobertura hacia clientes que tradicionalmente les representaban riesgos conocidos y que ofrecían garantías reales. Pero a principios de la década otras entidades ya incursionaban en el mercado, entre las cuales vale la pena destacar el Banco del Pichincha, a través de su filial Credifé, y la Sociedad Financiera Ecuatorial, entidad que se estableció en el mercado aprovechando las ventajas de asesoría técnica provistos por la cooperación alemana, y que posteriormente se transformara en el Banco ProCredit.

#### Segundo

El impresionante desarrollo de la industria también es atribuible a la crisis bancaria que afectó al país a fines de la década pasada, con costos económicos y políticos considerablemente, y cuya consecuencias a la fecha perduran. Las normas de Basilea sobre adecuación de capital y los límites a los préstamos relacionados formaron parte de la reforma financiera de 1994, pero en la práctica no pudieron ponerse en marcha. Durante la mayor parte de esa década la crisis bancaria ecuatoriana ni siquiera asomaba. Pero el colapso bancario en el Ecuador, es pertinente recalcar, no se desató intempestivamente. Tuvo, por lo contrario, un largo período de gestación, alimentada por la tendencia de los bancos de incurrir en préstamos relacionados. La aplicación generalizada de estas prácticas frenó la posibilidad de incursionar en otros segmentos de mercado, entre ellos el de la microempresa. Cuando la crisis detonó, la atención y recursos de las autoridades públicas se desviaron, como era de esperarse, a buscar fórmulas para enfrentar la crisis. Ante estas circunstancias, destinar esfuerzos para impulsar el desarrollo de microfinanzas no tenía mayor sentido, no obstante la "huida hacia la calidad" de importantes volúmenes de depósitos que beneficiaron a las entidades más prestigiosas y más solventes del sistema de cooperativas del país.

#### Tercero

El lento período de aprendizaje de otras experiencias valiosas en países de la región es un factor que no se debe obviar. No obstante el impresionante desarrollo que se ha dado en Bolivia y, en menor grado, en Perú, microfinanzas en estos países todavía es una industria naciente y, como tal, sujeta a riesgos e incertidumbre sobre su consolidación futura. La diseminación más profunda de la banca de consumo, por un lado, y la crisis de sobre endeudamiento que sacudió los cimientos de la industria boliviana, por otro, bien pueden considerarse como factores que atenuaron el entusiasmo para impulsar el desarrollo de microfinanzas en el Ecuador. Agréguese a estos dos factores adicionales: el primero es la recesión económica que afectó al Ecuador y a la región desde 1998 hasta el año 2002, la misma que forzó a los bancos comerciales a cerrar agencias y bajar costos. El segundo es de carácter más institucional: en cierta medida, la cooperación internacional ha sido puntal clave para el desarrollo de la industria. A diferencia de Bolivia, en el Ecuador esta presencia nunca ha tenido tanto peso.

#### Cuarto

No existía un marco regulador adecuado para el desarrollo de las microfinanzas. En enero de 2002, un mes antes de que el Proyecto SALTO entrara en funciones, la Superintendencia de Bancos dispuso la creación de una división con el expreso propósito de supervisar las operaciones microcrediticias. Pero las normas prudenciales necesarias para regularlas eran de carácter muy general, vale decir, más aplicables a las grandes entidades bancarias que a entidades de menor tamaño con perfil operativo para atender a bajo costo y de modo rentable la demanda de microcrédito proveniente del sector microempresarial. Había una excepción que es importante señalar, Decreto 2132, que fue aprobado a fines de 2001 y dictado con el fin de normar la formalización de las entidades cooperativas. Las características más relevantes del marco regulador hasta principios de 2002.

vistas desde el punto de vista de su impacto sobre las microfinanzas, eran las siguientes:

- No existía una clara definición de lo que es el micro crédito.
  - Los requisitos de capitalización mínimos no eran únicos. El aplicado a los bancos comerciales (\$2.6 millones) era el doble del impuesto para la constitución de sociedades financieras y más de diez veces sobre el exigido a las cooperativas dispuestas a formalizarse de conformidad con el Decreto 2132 (\$200 mil). Si bien es cierto que este último es más bajo, con los problemas potenciales que conlleva tanto para la solvencia de las entidades como para su adecuada supervisión, es innegable que la capitalización más baja exigida a las sociedades financieras fue beneficiosa. Lo demuestra, precisamente, la incorporación de la Sociedad Financiera Ecuatorial y su aporte posterior al desarrollo del mercado.
  - El requisito mínimo de adecuación del capital era 9% para los bancos comerciales y para las sociedades financieras, y 12% para las cooperativas. Esta norma, a todas luces, era sensata.
  - No lo era, sin embargo, aquella que estipulaba los requisitos de documentación para los créditos. Estos incluían, entre otros, información financiera sumamente detallada y rigurosamente analizada sobre el prestatario; precisa valorización de las garantías; y evidencia de que éstas no estaban sujetas a reclamos y derechos de terceros.
  - El régimen de provisiones ofrecía la ventaja importante de no exigir la constitución de provisiones para los préstamos concedidos sin el aval de garantías reales. Tampoco estipulaba límites a estos, expresado como porcentaje del capital. Por otro lado sin embargo, las provisiones exigidas al microcrédito no consideraban adecuadamente el riesgo básico de este tipo de operación. A éste se le exigían las mismas que se aplicaban al préstamo de consumo 1% sobre saldos de principal más intereses con atrasos de 30 días, 5% para atrasos de hasta 90 días, 20% para aquellos con atrasos de hasta 180 días, y 100% cuando el saldo impago era superior a los 270 días.
  - Algunas directrices operativas constreñían el desarrollo rápido de la industria microfinanciera. Por ejemplo, la aprobación para abrir sucursales bancarias podía demorar en algunos casos hasta 6 meses. Todas las sucursales debían estar conectadas electrónicamente a la casa matriz, y las horas de atención al público eran standard.
- Por último, hay que agregar el hecho de que la Superintendencia de Bancos no contaba con cuadros profesionales con conocimiento adecuado de las operaciones de microcrédito. En general, y aun entre aquellos supervisores considerados como los mejores capacitados, existía confusión entre el microcrédito y el crédito de consumo, o entre aquél y el concedido tradicionalmente por las cooperativas.

## 4 Ventajas de la Regulación de las Microfinanzas

Entre principios de la década presente, las presuntas ventajas de normar las operaciones microfinancieras fueron puestas sobre el tapete como materia de discusión entre diversos expertos investigadores, operadores privados, consultores y tecnócratas.

Esta discusión tuvo su origen, fundamentalmente, en un saludable escepticismo frente a la ola de iniciativas para regular, previa "transformación comercial," las actividades de numerosas organizaciones no gubernamentales (ONGs) especializadas en la prestación de servicios financieros, las mismas que buscaban replicar en los países donde operan las interesantísimas experiencias que han tenido lugar en Bolivia.

En efecto, se debe recalcar que la réplica nunca es, ni siquiera en países que se asemejan asombrosamente a aquel innovador, perfecta. No lo es porque es difícil que en cada país se presenten, *simultáneamente*, las condiciones que hicieron posible en Bolivia la formalización de las microfinanzas. Entre las más importantes cabe destacar, por ejemplo, la apuesta de la cooperación internacional por el largo plazo, hecha realidad en un trabajo paciente que se apoyó en el financiamiento y fortalecimiento institucional de ONGs que exitosamente operan ahora con cánones comerciales. Pero tal trabajo paciente, a la luz de las tendencias que se observan en los programas de los donantes, cada vez toman el cariz de ser más la excepción que la regla. También se arguyó que la gran mayoría de las ONGs financieras, por su pequeño radio de acción y por la orientación asistencial de sus dirigentes, pocas probabilidades tienen de graduarse en entidades comercialmente sostenibles. Y, finalmente, se advirtió sobre las limitadas capacidades que tienen los organismos de vigilancia, tanto en recursos humanos como de presupuestos, para incorporar nuevas entidades en sus ámbitos de regulación y supervisión.

De todos modos, frente al crecimiento vertiginoso desde la década de 1980 de las operaciones de microfinanzas a través del mundo, ya no se puede obviar la necesidad de hacer más imperativo que, en los países que privilegian su desarrollo, éstas se inscriban en un marco regulador propicio para asegurar su expansión sostenida y, a la manera de la regulación aplicada a la banca comercial, dentro de un marco legal que sancione el cumplimiento de normas prudenciales. Al respecto, se pueden citar tres razones principales. La primera subraya no tanto el volumen de operaciones que genera un subsistema microfinanciero. Más bien, pone en relieve el hecho de que el desarrollo de la industria permite la integración al sistema financiero de un número impresionante de nuevos clientes que por primera vez disponen de vehículos institucionales para depositar sus ahorros. Proteger este logro es una necesidad perentoria e ineludible.

La segunda razón no es de menor importancia: poner en marcha una regulación simple, clara y, al mismo tiempo, que facilite la labor de supervisión, se justifica también por la presencia de riesgos que son propios a la naturaleza de la actividad microfinanciera en sí. En un sistema bancario comercial de cualquier país el crecimiento explosivo en las colocaciones es señal de cautela para los organismos supervisores que en teoría tienen que haber asimilado las dolorosas crisis sistémicas que azotaron al Ecuador y a otros países dentro y fuera de la región.



Pues bien, en lo que concierne a las entidades especializadas en microfinanzas, la rápida masificación de las colocaciones es una condición *sine qua non* para el logro de la rentabilidad en plazos razonables. La clásica tensión entre los objetivos de eficiencia y seguridad que es propia de todo sistema financiero se hace más latente, por lo tanto, en la actividad microfinanciera, la cual se debe abordar con un marco regulador que tome en cuenta el perfil de riesgo particular a esta actividad.

La tercera razón parte de la premisa de que los beneficios que conlleva la regulación superan a sus costos cuando se define y adopta la **modalidad correcta** de regulación. El tema de la modalidad, y su relevancia para el Ecuador, se aborda más adelante en este ensayo. Por el momento, basta recalcar que toda regulación genera costos y beneficios. Y hay que decirlo sin ambages: los costos para las entidades financieras pueden ser significativos: gastos de entrenamiento al personal sobre la normativa vigente, puesta en vigor de los procedimientos que se deben llevar a cabo para cumplir con sus dispositivos (mantenimiento al día de las carpetas de crédito, preparación y envíos puntuales de información exigidos por el organismo supervisor, cumplimiento de las exigencias sobre previsiones y contabilización de atrasos, etc.), instalación de sistemas de información gerencial y, por último, cargos impuestos por el organismo supervisor. Pero no son los costos que sufragan las entidades los más importantes, sino los que inciden sobre el desarrollo de la industria en su conjunto. En efecto, un marco regulador mal diseñado puede frenar una mayor competencia en los mercados y, de paso, desalentar innovaciones tecnológicas en los sistemas de administración de riesgos, así como demorar innecesariamente la introducción de nuevos productos y servicios.

Frente a estos costos, ¿qué beneficios concretos ofrece la introducción de un marco regulador adecuado a la actividad microfinanciera? La respuesta también es clara y no admite discusión alguna. La formalización de la actividad microfinanciera trae consigo beneficios incalculables para el país. Por ejemplo, al hacer posible una mayor transparencia de la información, los distintos agentes que operan en el mercado financiero pueden tomar nota del verdadero perfil de riesgo de la industria y, de modo igualmente importante, de su potencial rentabilidad. No es insensato, por consiguiente, vislumbrar una mayor facilidad para las entidades especializadas en acceder a préstamos concedidos por la banca comercial a fin de expandir el volumen de las colocaciones o mejorar su posición de liquidez, como tampoco lograr los mismos objetivos mediante la emisión de instrumentos de deuda, tanto en mercados locales como internacionales. Finalmente, a más largo plazo, sería posible concebir la capitalización de las entidades por parte de inversionistas privados.

<sup>1</sup> Hay que subrayar que la industria microfinanciera en muchos países registró importantes avances en épocas libres de las exigencias de regulación y supervisión. El más importante y crucial para el posterior desarrollo de la industria fue, sin lugar a dudas, el perfeccionamiento del otorgamiento de créditos sin el aval de garantías reales. Imponer límites muy bajos a la concesión de créditos sin garantías reales, o el desconocer la validez simbólica de las prendas familiares en el contrato de préstamo puede frenar la expansión del crédito a los microempresarios de menores recursos. Igual efecto podrían tener dispositivos que imponen exigencias sobre avalúos de activos declarados en prenda, legalización notarial de documentos, certificación periódica de domicilio de los prestatarios y, en fin, todos aquellos que inciden directamente sobre los costos de transacción y sobre tiempo de trabajo de los oficiales de crédito que, de otra manera, podría dedicarse directamente a la generación de nuevos préstamos.

En todo caso, todas estas son tendencias que en la práctica ya se están manifestando en países donde la industria microfinanciera muestra señales de rápido crecimiento y consolidación.

El logro de estos importantes beneficios se frustra cuando no se cuenta con un marco regulador y de supervisión. Y, frente al temor de que su diseño sea deficiente o innecesariamente restrictivo, la respuesta se encuentra en las valiosas lecciones que arrojan las experiencias recientes de varios países. Tómese de nuevo el ejemplo de Bolivia, de su esfuerzo constante para impulsar una mayor eficiencia de los mercados microfinancieros, del impacto que su "buena" regulación ha tenido sobre los márgenes de intermediación. En este país, previo a la introducción del marco regulador que norma las actividades de los fondos financieros privados, la tasa promedio de interés sobre los créditos pequeños era del orden del 72%. Pocos años después, esta tasa había declinado al 32%, es decir, menos de la mitad. Otros países pueden fácilmente recoger estas experiencias para beneficio propio. El Ecuador fue uno de ellos.

### 3. El Marco Regulador en el Ecuador

En junio de 2002 la Junta Bancaria, con la asistencia técnica del Proyecto SALTO, aprobó la primera normativa sobre microfinanzas en la historia del país. Las principales normas prudenciales que se adoptaron fueron las siguientes: (a) definición del microcrédito; (b) calificación de activos de riesgo y constitución de provisiones; (c) definición de garantías; (d) constitución de provisiones genéricas; y, (e) castigos de préstamos incobrables con 100% de provisión.

Las normas prudenciales aprobadas por la Junta Bancaria guardan semejanza a las que en ese año estaban vigentes en Bolivia. Hubo, sin embargo, una diferencia fundamental. Mientras que en este país la modalidad de regulación es especializada, vale decir, aplicada a entidades que limitan su actuar a la actividad microfinanciera y, por lo tanto, generalmente incorporadas con relativamente bajos aportes de capital, en el Ecuador se inscribió en la ley bancaria del país que se aplica a los bancos comerciales y entidades no bancarias cualquiera sea su tamaño. Es importante hacer una breve distinción entre ambas modalidades.

La regulación inscrita en la ley bancaria incorpora a su ámbito aspectos básicos de la actividad microfinanciera: definición de microcrédito, clasificación de créditos y régimen de provisiones, documentación mínima requerida en la concesión de préstamos, definición y contabilización de la mora, garantías requeridas, etc. Este tipo de regulación se enfoca más en definir las normas prudenciales aplicables a la **transacción microfinanciera propiamente dicha**, que a la reglamentación de las entidades financieras que operan en el mercado. Parte de la premisa de que cualquier entidad financiera —banco comercial, cooperativa de ahorro y crédito, financieras, entidades no bancarias, etc.— pueden ofrecer servicios microfinancieros. No sanciona, por lo tanto, la discriminación entre entidades financieras, ni fomenta, por consiguiente, la fragmentación del mercado. Es por esta importante razón que esta modalidad de regulación ofrece la ventaja de facilitar la tarea de reguladores y supervisores.

Son varias las condiciones necesarias para que esta modalidad de regulación tenga éxito. Entre ellas vale la pena destacar la eliminación de restricciones a la apertura de agencias y a los honorarios de servicio al público, justificada por el reconocimiento de que las entidades precisan de la mayor flexibilidad posible para ofrecer sus servicios de modo oportuno. Requisitos mínimos sobre el mantenimiento de la documentación crediticia y sobre las obligaciones de envío de informes al organismo supervisor también son condiciones importantes.

De otra parte, la eliminación de los topes a la tasa de interés no es una condición necesaria para el éxito de esta modalidad de regulación, siempre y cuando ésta sea regulada por funcionarios públicos de carrera y sobre todo competentes, bajo criterios técnicos impecablemente definidos y periódicamente analizados. El buen funcionamiento de esta política, que incluye hacer obligatoria la publicación de las tasas a fin de fomentar la transparencia de información en el mercado, fuerza a las entidades a que compitan entre sí no tanto por ventajas de precios, como por esfuerzos para introducir innovaciones tecnológicas que inciden en el abaratamiento de los costos de operación y administración de créditos. Medida por la disminución de los márgenes de intermediación financiera, la política de control sobre las tasas de interés tendría entonces un impacto positivo sobre el bienestar de los microempresarios. Desafortunadamente, no todos los países tienen la capacidad institucional para ponerla en práctica de modo eficiente.

El requisito que juega un papel más determinante sobre el éxito de esta modalidad de regulación es probablemente aquel que concierne a la capitalización mínima de las entidades. En principio, ésta debe ser suficientemente alta a fin de asegurar la fortaleza patrimonial de las entidades financieras y de alentar operaciones con base a las economías de escala. De otra parte, la capitalización mínima no debe alcanzar niveles que desalienten la entrada al mercado de nuevas entidades bancarias, o que descalifiquen los intentos de transformación comercial por parte de las ONGs financieras que son eficientes y que ya han alcanzado altos volúmenes de colocaciones.

El otro tipo de regulación, la especializada, parte de la premisa de que el mercado financiero está fragmentado, entre un sector formal y otro informal, con escasos y débiles eslabonamientos entre sí. Se ampara en un fundamento crítico que se puede resumir de la siguiente manera: en una sociedad con estructuras económicas fragmentadas, los agentes económicos que tienen recursos financieros no tienen acceso a información sobre clientes potenciales, mientras que los agentes que sí poseen la información no pueden prestar servicios financieros a la pequeña clientela por la imposibilidad de acogerse a la regulación bancaria vigente.

La regulación especializada, por lo tanto, se orienta a definir reglas de juego hechas a la medida del perfil de riesgo que caracteriza a segmentos del mercado que se apartan del ámbito de acción de la banca comercial. Los que abogan por la puesta en marcha de esta modalidad subrayan la presencia de fallas e imperfecciones de mercado que frustran el acceso y encarecen el costo de información para la banca comercial, y que sellan percepciones sobre el riesgo de la clientela marginada que no se ajustan a la realidad. Guardan por consiguiente escepticismo sobre la habilidad o predisposición de la banca comercial para penetrar el sector, aun en situaciones de dura competencia. No solamente la vigencia de sus tecnologías crediticias inadecuadas, sino un tipo particular de *carácter social* de dueños y

gerentes que los apartan culturalmente del mundo microempresarial son pruebas fehacientes de que la banca comercial tradicional raramente va a demostrar un interés palpable en esta clientela. En el mejor de los casos, se reconoce que la "penetración hacia abajo" se puede plasmar pero en plazos imprevisibles.

La regulación especializada es, de hecho, un instrumento explícito de promoción de una industria de microfinanzas. Las disposiciones críticas de este tipo de regulación se refieren a la capitalización mínima (siempre de niveles sustancialmente más bajos que los exigidos a la banca comercial a fin de mitigar un supuesto riesgo operativo mayor), y a las operaciones autorizadas (por lo común limitadas a unas cuantas operaciones de activos y pasivos, en función del menor patrimonio de las entidades). Este tipo de regulación ha dado magníficos resultados en Bolivia y en el Perú. A principios de esta década, en Bolivia los tres principales fondos financieros privados ya superaban el volumen de colocaciones del Banco Sol y con préstamos promedio de menor tamaño. En el Perú, las cajas municipales brindan valiosos servicios en áreas urbanas y peri urbanas que son desestimadas por la banca comercial tradicional.



#### 4. Impacto

La primera normativa sobre microcrédito en el Ecuador no se amparó en un estudio minucioso de la realidad del mercado ecuatoriano y, por esta razón, no recogió ni los pareceres de los operadores comerciales ni las prácticas financieras que ellos emplean. Por lo tanto, las condiciones de su aprobación distaron mucho de ser las ideales y, como era de esperarse, dieron lugar a observaciones y reclamos de parte de las entidades de microfinanzas. Estos revelaban preocupaciones sobre aspectos muy puntuales que posteriormente se debieron aclarar.

Algunos ejemplos:

- El desarrollo de productos de microcrédito no requiere de la constitución en la entidad financiera de un área o división encargada exclusivamente del control interno de estas operaciones.
- Se define como crédito debidamente garantizado a aquél concedido con garantías reales o prendarias, y se deja a libertad de las entidades la facultad de establecer el monto de crédito a partir del cual exigirán a sus clientes garantías reales registrables. Para el caso de microcréditos concedidos sin garantías hipotecarias o prendarias registrables, éstos deberán ser respaldados por bienes del negocio y/o familiar declarados por el prestatario.
- Se buscará el perfeccionamiento de la metodología que establece la constitución de provisiones genéricas por factores de riesgo adicionales a la morosidad, a fin de que no dé lugar a que se incurra en apreciaciones subjetivas y que se provoque la aplicación discrecional basada en criterios erróneos de los supervisores.
- Las entidades financieras podrán constituir provisiones genéricas voluntarias adicionales a las requeridas, y que formarán parte del patrimonio técnico secundario, previa comprobación de la Superintendencia de Bancos.

Informalmente sin embargo, se formularon reclamos sobre quizás el aspecto más importante de la normativa: la necesidad de constituir rigurosamente provisiones a préstamos morosos. Se objetó que la normativa introducía un elemento discriminador contra al microcrédito, al exigirsele un régimen de provisiones aplicado sobre días de morosidad y no sobre meses, como se le aplica a los préstamos de consumo. En efecto, como se ha mencionado anteriormente, en el período anterior a la promulgación de la normativa, la calificación de microcréditos era la misma aplicada a los préstamos de consumo. De este modo, un microcrédito era calificado como de riesgo normal si tenía un período de morosidad de hasta treinta días. Pero esta calificación no tenía sentido, porque la rotación del capital en un negocio de microempresa es más rápida. La calificación, por lo tanto, tenía que reflejar más precisamente el riesgo del negocio. En última instancia, se corría el riesgo de que los microcréditos fueran contabilizados como préstamos de consumo, o que las entidades desistieran de otorgar microcréditos a favor de mayores volúmenes de préstamos de consumo.

Por esta razón fundamental, se decidió a fines del 2002 homologar las normativas de microcrédito y de préstamos de consumo. Con esta medida se eliminarían distorsiones de mercado. La nueva normativa impuso a las carteras de préstamo de consumo la misma cobertura de calificación que se aplica a las carteras de microcrédito, vale decir, subrayó el deseo de mantener estándares de seguridad y prudencia mucho más rigurosos y de eliminar oportunidades de arbitraje en la calificación de los préstamos. A la larga, sin embargo, la homologación no prosperó. Aduciendo que entre los prestatarios típicos de microcrédito y los de

consumo hay más diferencias en su ciclo de flujos de ingresos y egresos que los operarios, que semejanzas que los acercan, los bancos comerciales y los operadores especializados en el crédito de consumo solicitaron la suspensión de esta medida, lo mismo que fue acogida por la Superintendencia de Bancos en 2004.

Este *valla face* puso de relieve los riesgos que se corren cuando las normativas se elaboran sin la ventaja de consulta previa con los operadores principales. Sin embargo, y en defensa de la manera como la Superintendencia de Bancos decidió pasar las primeras normas prudenciales sin consulta previa, en efecto a través de un *chase*, es importante considerar las peculiaridades de economía política que son muy propias del Ecuador. Posiblemente como en ningún país de Sudamérica, la búsqueda del consenso en el proceso de formulación de política por parte de grupos políticos y económicos con metas que en muchos casos son contrapuestas es una constante y, que les otorga legitimidad.

Esta particularidad confiere ventajas indudables: a diferencia de otros países andinos, lo que ha primado durante muchos años en el Ecuador es el esfuerzo para reducir los índices de marginación de grupos sociales que perciben bajos ingresos. Las medidas de política social y económica son, por lo tanto, incluyentes.

El resultado es que en el Ecuador no existen las abismales desigualdades étnicas y geográficas que son visibles en los otros países, porque incluso los grupos menos privilegiados participan activamente en el quehacer político. Pero el reverso de la medalla puede ser la lentitud para aprobar reformas o la paralización de medidas económicas que son imprescindibles<sup>2</sup>. La toma de conciencia de esta realidad, sumada a la previsible resistencia de parte de entidades financieras a la imposición de normas prudenciales más estrictas (sobre todo en el régimen de provisiones) deben haber tenido un peso significativo al momento de decidir el dictado de la normativa.

Como en todo proceso de reforma financiera o económica, al final lo que quedan son lecciones que se tienen que evaluar a la luz de un análisis que sopesa los beneficios para los "ganadores" y los costos para los "perdedores". Esta es una realidad de la economía política. Una lección que debe aprenderse es que, no obstante lo difícil que pueda ser generar consensos en el país, es preferible que se tome esta ruta en vez de imponer la regulación sin buscar el apoyo de los operadores. Los costos de no hacerlo incluyen incertidumbre y desconfianza en las bondades del diálogo entre el sector público y el sector privado. De otra parte, y medida por la impresionante expansión que han tenido las colocaciones de microcréditos desde que se dictó la primera normativa en junio de 2002 a la fecha<sup>3</sup>, por el hecho de que casi la mitad de éstas están constituidas por operaciones de bancos comerciales privados, por una mayor competencia entre los operadores<sup>4</sup>, y por la buena calidad que se observa en la cartera consolidada, se puede sostener con toda seguridad que los beneficios de la regulación han superado ampliamente a los costos. No se puede aseverar, claro está, que la normativa es el factor que

<sup>2</sup> Por ejemplo, el proceso de reforma de política económica se ha quedado a medio camino.

<sup>3</sup> En Julio 2002 la cartera de microcréditos, expresada en porcentaje del PIB fue 0.26%. Tres años más tarde, este indicador había alcanzado 1.63%.

<sup>4</sup> El índice de participación de Banco Solidario ha disminuido considerablemente, de más de dos tercios en 2002 a menos de un quinto en el 2005.

explica en un cien por cien estos impresionantes logros. Pero que ha jugado un papel importante no debe haber la menor duda.

De otra parte, y a modo de conclusión, es innegable que las autoridades de la Superintendencia de Bancos acertaron con la decisión de adoptar un marco regulador inscrito en la ley bancaria y no uno especializado. Con paciente esfuerzo, las autoridades se abocaron a eliminar los obstáculos a la intermediación microfinanciera que existían en la legislación bancaria vigente. Al mismo tiempo, y con mucha inteligencia, aprovecharon que la misma ya estipulaba la posibilidad de conferir, a través de un requisito de capital menor que aquel aplicado a los bancos comerciales, la oportunidad de que operadores especializados ingresaran al mercado y, de este modo se ampliara la oferta de servicios y se generara mayor competencia. Así precisamente sucedió.

Que el Ecuador tiene un potencial enorme no hay duda alguna. Que su todavía incipiente industria de microfinanzas pueda superar a la boliviana e incluso a la peruana no es una expectativa insensata. Su tamaño de mercado es sustancialmente más grande que el boliviano, su densidad demográfica es mayor, el dinamismo económico del sector microempresarial es aparentemente superior y el nivel de desigualdad de ingresos es menos pronunciado.

Con respecto al Perú, estas condiciones en su totalidad pueden no ser válidas, pero sí sobresale una característica muy importante: en el Ecuador, el negocio de hacer banca es mucho más barato. Esto se debe a la calidad de su infraestructura económica y a las distancias cortas que existen entre las ciudades principales y secundarias. El acceso a éstas y a pequeñas localidades rurales, vale la pena subrayar, es relativamente más fácil, sobre todo en áreas de la sierra y costa. El país puede convertirse en pionero de la región en el desarrollo de las finanzas rurales. En virtud de estas características, el Ecuador ofrece la promesa de integrar más fácilmente sus mercados rurales con el de las ciudades principales y, de esta manera, forjar una masa crítica de clientes potenciales que, a la larga, harán posible operar con menores costos de operación y, por consiguiente, menores márgenes de intermediación.

## 5. LA INFORMACIÓN CREDITICIA.

*Guido Cordero, BANCO DEL PICHINCHA*

**Guido Cordero Díaz:** Master en Economía Internacional y Economista, de la Universidad Estatal de Cuenca y Ph D. Candidato en Ciencias Políticas con mención en Economía Internacional, del Instituto de Estudios Universitarios de Gineve-Suiza.

Consultor Externo para "United Nations Institute For Training And Research", y "United Nations Environment Program" en Kenya Nairobi; Asistente Financiero de MOTOROLA SUISSE en Gineve Suiza, Asesor de la Gerencia General, NESTLE-Ecuador y Gerente del ABN AMRO BANK.

Actualmente es el Vicepresidente de Riesgos del Banco del Pichincha C.A.



## INTRODUCCION

Las nuevas características de la economía, el comercio y las políticas mundiales despiertan muchas incertidumbres. Por ello, hay que asumir la complejidad como categoría del análisis político y económico, así como instrumento de acción para el desarrollo y la lucha contra la pobreza. En este marco, se necesita de una estrategia de desarrollo que combine objetivos como la aceleración del crecimiento económico, la reducción de la pobreza absoluta y la prevención de un ulterior daño al medio ambiente.

En los países en desarrollo, el acceso a las oportunidades productivas significa acceso a la tierra de cultivo, riego, tecnología, educación, asistencia sanitaria básica; y último pero no menos importante, al crédito para la pequeña y microempresa.

En muchas áreas de estos países, opera un sistema basado en micro-realidades productivas informales que garantizan la supervivencia de gran parte de la población constituyendo un factor de prosperidad económica para el conjunto de la sociedad. Hay convicción, ampliamente demostrada por los datos, que las pequeñas y microempresas tienen un papel muy importante en los países en desarrollo; en muchos de los cuales, la artesanía, la agricultura y la crianza de ganado ocupan entre 60% y 70% de los trabajadores.

Las pequeñas y microempresas con poco capital, pequeños locales y poco tiempo para actividades y procesos de toma de decisión pueden llegar a tener éxito rápidamente y prosperar incluso en áreas rurales, en algunos casos desiertas, reduciendo así la presión hacia la urbanización.

Es indiscutible la relevancia que tiene actualmente el sector de la Micro y Pequeña Empresa en el contexto económico principalmente de los países en desarrollo, donde más del 70% de ellas pueden ser clasificadas como micros y pequeñas. Según estudios realizados por la CEPAL, en los países de América Latina de menor tamaño y con altos índices de pobreza, el porcentaje de participación en el mercado laboral para este tipo de empresas se eleva a más del 50%. Esto, sin contar a las pequeñas empresas que emplean entre 6 y 50 trabajadores, con lo cual la importancia de este sector en los niveles de empleo se eleva aún más.

Cuando se habla de microempresas en el Ecuador, normalmente se hace referencia a las microempresas urbanas, siendo las rurales incluidas bajo el concepto de unidades de producción agropecuarias y artesanales (UPA). Las microempresas se caracterizan por un uso intensivo de mano de obra, tecnología atrasada, poca división del trabajo, baja productividad e ingresos, pequeño capital, reducida capacidad de ahorro y limitado acceso a los servicios financieros. Muchas veces no operan legalmente y cubren un ámbito diverso de actividades entre las que predominan las comerciales, servicios y la producción artesanal o microindustrial.

Por su parte, las pequeñas empresas son negocios que despegan de la economía familiar, emplean más de 10 personas, tienen algo de tecnología moderna, trabajadores especializados, operan legalmente y tienen utilidades que pueden ser reinvertidas.

<sup>1</sup> Estas emplean de 1 a 50 trabajadores, incluyendo al trabajador por cuenta propia

La mayoría de microempresarios urbanos operan en el sector del comercio (vendedores ambulantes, tiendas de alimentos, bazares) y servicios (electricistas, mecánicos, plomeros, peluquerías); en las actividades productivas se orientan a satisfacer la demanda del mercado local (carpinteros, zapateros, panaderías). Un marco económico y social que aún no permite su fortalecimiento, no existe suficiente asistencia financiera a este segmento que puede llegar a representar más del 70% de la población, a pesar que las instituciones financieras formales se encuentran en un proceso de mayor cobertura crediticia bajo parámetros que considere su idiosincrasia socioeconómica y con criterios que preserve de posibles riesgos morales y de selección adversa.

Las unidades de producción agropecuarias y artesanales se basan en el trabajo familiar y se dedican a la agricultura, ganadería, artesanía, algo de agroindustria y comercio. Gran parte de la producción campesina se destina al mercado interno (alimentos vegetales, carne y leche); sólo pocos productos, como cacao, café y banano, se destinan a la exportación. La falta de información y vías de comunicación, la baja calidad de los productos y redes comerciales no apropiadas al contexto campesino son las trabas principales al acceso de los pequeños productores al mercado. En cuanto al mercado crediticio, a pesar de esfuerzos crecientes de algunas instituciones financieras, aún es reducida la canalización de recursos que procure la inversión productiva y el crecimiento sostenido de estas unidades de producción.

Se puede afirmar entonces que la importancia de las micro (incluso pequeñas) empresas ha sido y es cuantitativa, pero no cualitativa, pues la relación de este sector con su Desarrollo Económico comienza precisamente con el mejoramiento de la competitividad, la cual impulsaría definitivamente el crecimiento económico y mejoraría las condiciones sociales y la baja calidad de vida de los participantes del sector y sus familias.



Hoy en día se está dando mayor reconocimiento a las micro y pequeñas empresas al ser percibidas como un importante medio para disminuir los niveles de pobreza de los estratos más vulnerables de la población, mediante la generación de mayores ingresos y de nuevos empleos. A pesar de este cambio de actitud, es un hecho que la relación entre el número de empleos generados por estas empresas y el total de empresarios en el sector es muy baja (en promedio, tan sólo un empleado por cada empresario), lo cual indica que el sector está dominado principalmente por la categoría ocupacional de trabajadores por "cuenta propia" o segmentos de subsistencia. Sin embargo, en el Ecuador se observa un crecimiento en el número de empleados por cada empresario.

### Microcrédito: Instrumento para el Crecimiento y el Desarrollo

El microcrédito es un instrumento que se basa sobre una idea sencilla pero eficaz: otorgar pequeños préstamos a los pobres del mundo en desarrollo, es decir, a personas aún excluidas de los canales tradicionales de crédito.

Las experiencias de microcrédito muestran no solamente que los pobres pueden ser sujetos financieramente confiables, sino que al otorgarles acceso al crédito se obtienen buenos resultados desde un punto de vista bancario, permitiendo al mismo tiempo una mejoría generalizada de su calidad de vida. El porcentaje de créditos no reembolsados al final del préstamo es pequeño; en realidad, según estadísticas de la Superintendencia de Bancos al menos el 93% de los microcréditos son reembolsados, en el caso de los Bancos Privados y Cooperativas, que a pesar de registrar en el 2005 un incremento de la cartera vencida respecto al 2004 son quienes mayores recursos destinaron a la microempresa (cuadro No. 1). En consecuencia, el camino a seguir es otorgar crédito junto a valores culturales, dando una buena capacitación en como usar el dinero, de forma que los beneficiarios puedan actuar autónomamente.

Cuadro No. 1: Evolución de la Morosidad por IFI

	BANCOS PRIVADOS		COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO		REDES DE FINANCIERAS		OTRAS INSTITUCIONES FINANCIERAS		TOTAL	
	01-04	01-05	01-04	01-05	01-04	01-05	01-04	01-05	01-04	01-05
CARTERA DEUDA	430.09	544.80	471.10	434.23	118.70	104.71	174.84	417.80	945.74	1066.73
ACUMULACIÓN TOTAL CARTERA DEUDA	97.55	104.00	114.00	100.00	13.24	10.46	0.04	0.04	124.84	119.50
	4.70	4.14	17.21	10.00	0.00	0.10	0.00	0.00	0.00	0.00
PROVISIONES REEMBOLSADAS	10.00	10.00	11.00	10.00	11.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00
	7.00	10.00	0.00	10.00	0.00	0.00	0.00	0.00	10.00	10.00
PROVISIONES NO REEMBOLSADAS	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00

El éxito del microcrédito está basado en que los pobres son confiables en un contexto de responsabilidad compartida: sus ingresos aumentan y el ahorro y la acumulación de capital son estimulados. Con este objetivo, los programas de apoyo a la microempresa impulsan el desarrollo de la comunidad beneficiada por el préstamo y rompen el círculo vicioso de pobreza y generación de ingresos de subsistencia.

El microcrédito es un instrumento fundamental para el rescate económico y social de los segmentos menos favorecidos de la sociedad. Hasta hace pocos años atrás, este potencial beneficiario del crédito formal no tenía posibilidades de acceso a servicios bancarios, pues el rechazo de los bancos tradicionales a financiar a las microempresas y la economía informal, en particular en las zonas pobres incluso en los países desarrollados, se basaba en su experiencia y definición de lo que es un cliente confiable. Este sería una persona que muestra su determinación de alcanzar un objetivo, dando como garantía bienes personales de valor reconocido por el mercado. No sería confiable, en cambio, un cliente que, no teniendo bienes de valor para el banco, no puede proveer una garantía creíble.

Según la UNCTAD, en el mundo hay 500 millones de microempresas de este tipo. Sólo 2% de ellas tienen acceso al crédito porque el sistema bancario formal las considera no confiables, no tienen garantías patrimoniales, y sus demandas de crédito son demasiado pequeñas para que un banco pueda operarlas rentablemente. Por eso, la falta de acceso al crédito ha llevado, en muchos países en desarrollo, a que surjan intermediarios informales nacidos espontáneamente en comunidades agrícolas y difundiendo en seguida a medios urbanos. Las modalidades de concesión y reembolso de estos créditos son rápidas y flexibles. La cercanía a la clientela y la disposición a servirla, la ausencia de costos de transacción relevantes, las negociaciones por montos pequeños y el desarrollo de relaciones basadas sobre el conocimiento personal son elementos que explican el éxito de los oferentes informales, su efectivo control sobre posibles riesgos de pago y en varios casos sus atractivas utilidades generales.

En este mundo, las instituciones financieras formales se enfrentan al reto de canalizar recursos crediticios bajo criterios encaminados a mitigar:

1. Elevados costos administrativos, derivados de una tecnología crediticia intensiva en trabajo, para compensar la ausencia de información y garantías.
2. Inexistencia o falta de documentación formal.
3. Ausencia de garantías.
4. Concentración geográfica del crédito.
5. Descomposición rápida del crédito.

En consecuencia, debido a los riesgos inherentes al sector, la normativa ecuatoriana ha previsto en primer lugar un régimen de provisiones relacionado con el monto de cada crédito y que se cuantifica en función de la morosidad de la operación, partiendo de una mora de cinco días para la categoría de riesgo normal (A); de entre 5 y 30 días para el riesgo potencial (B); de 30 a 60 días para el riesgo deficiente (C); de entre 60 y 90 días, para el riesgo de dudoso recaudo (D); y, de más de 90 días para el riesgo de pérdida (E).

La mitigación de estos aspectos básicos permitirán impulsar una canalización de recursos a los sectores rurales del país, en donde el recurso natural es evidentemente subutilizado, no sólo por la baja productividad de la producción agrícola sino por el abandono de grandes extensiones de tierras.

En este contexto, una de las formas que permitirá al sistema financiero mitigar el riesgo en la canalización de recursos crediticios es el acceso a una base de información de los potenciales beneficiarios del microcrédito que compense de cierta manera la información asimétrica a la que se enfrentan las instituciones financieras; pues en la mayoría de los casos no conocen la historia, las intenciones ni las características de los solicitantes de crédito, el comportamiento crediticio histórico, su capacidad de pago así como su carácter en la consecución de objetivos, de ahí la importancia de los burós de información crediticia en el mundo de las microfinanzas.

### Los Burós de Información Crediticia

Los burós de crédito privados existen desde hace muchos años tanto en Europa, Estados Unidos, Asia, Oceanía y la mayoría de países de Latinoamérica, para lo cual ha sido muy importante el apoyo otorgado por los organismos multilaterales, convirtiéndose en componentes fundamentales de un sistema financiero robusto en virtud de que la información crediticia referente al cumplimiento de las obligaciones de los potenciales beneficiarios que colectan las distintas entidades financieras y otras empresas comerciales, es comúnmente utilizada por los oferentes de crédito al evaluar las solicitudes de crédito de sus clientes, lo que permite profundizar un ambiente de estabilidad y de desarrollo financiero de las economías, mejorando así la capacidad de las instituciones para conceder servicios financieros hacia más clientes especialmente unidades económicas y familiares dedicadas a actividades microempresariales.

En la actualidad, son evidentes las limitaciones de información, por lo cual los prestamistas toman decisiones de crédito basándose en las características promedio del conjunto de solicitantes y no en las específicas de cada sujeto. Esto resulta en un deterioro de la probabilidad de pago promedio, que se traduce en el encarecimiento del crédito y en la ampliación de la brecha entre las tasas de interés activas y pasivas.

El problema de selección adversa se deriva de la consecuente alza de las tasas de interés activas, pues los clientes que no han cumplido con las obligaciones contraídas con un prestamista buscarán otras fuentes de financiamiento, lo que eleva el nivel de riesgo promedio así como las tasas de interés correspondiente. Lo mencionado se deriva en una mala asignación de los recursos crediticios en proyectos excesivamente



riesgosos y propicia restricciones en el crédito otorgado aún para los deudores de bajo riesgo. Lo anterior se aplica desde el punto de vista de las instituciones de microfinanzas formales y varias de las informales, en donde el usurero no discrimina con un enfoque de asignación eficiente de recursos, tan sólo de cobertura del riesgo y principalmente de negocio.

La función principal de los burós de información crediticia es la de compartir información con otras instituciones financieras acerca del comportamiento pasado de sus respectivos clientes, lo cual alivia los problemas de información asimétrica (descritos y permite discriminar de mejor manera la canalización de recursos logrando una asignación eficiente de recursos al separar clientes riesgosos y otorgar créditos a menores costos a aquellos clientes de bajo riesgo.

En nuestra economía, los burós de Información Crediticia son compañías privadas que otorgan servicios auxiliares al sistema financiero, a través de la búsqueda, almacenamiento y entrega de información oportuna y confiable del historial crediticio y de pago de las personas naturales y jurídicas, registradas tanto en bancos, financieras, cooperativas, empresas corporativas, compañías de seguros y establecimientos comerciales, entre otros. Un buró de crédito no recoge información sobre los depósitos de los ciudadanos en el sistema financiero nacional y a diferencia de la Central de Riesgos, los burós son entidades privadas y abarcan todo el sistema y no solo a las entidades oficialmente reguladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros.

La importancia de los burós de información crediticia se relaciona con:

- 1.- La supervisión bancaria, debido a que es una herramienta que permite monitorear el riesgo de crédito en todo el sistema; y, adicionalmente, permite a cada institución financiera evaluar precisamente la calidad de sus activos de crédito y la concentración de sus exposiciones de riesgos (sectorial, geográficos, individual, etc). De esta forma, se convierten en una importante herramienta para potenciar sus esquemas de supervisión y enfrentar con suficiente seguridad el nuevo entorno y retos que implica la implementación de Basilea II, pues las posibilidades ofrecidas por la información crediticia, contribuyen a resolver asuntos de validación y comparación.
- 2.- Es un medio que ayuda a limitar el sobre-endeudamiento y contribuye al aumento de los servicios de intermediación financiera. De esta forma, los burós de crédito también otorgan seguridad a quienes ahorran en el sistema financiero nacional, pues se evita el riesgo de concentración de créditos en pocos individuos que al no presentar una adecuada capacidad de pago puede provocar el colapso de las instituciones en las cuales los ahorristas depositan su confianza.
- 3.- Es un instrumento que permite un mejor entendimiento del comportamiento y distintas reacciones de los agentes económicos que buscan en el mercado financiamiento para llevar adelante sus proyectos de inversión.
- 4.- Promueve la transparencia; y, en general, más competencia entre instituciones financieras, con lo cual las tasas de interés van en línea con los riesgos incurridos, logrando que el acceso al crédito registre mejores condiciones.



5.- El acceso a mayor información crediticia permite efectuar un análisis integral para evaluar precisamente todo el riesgo de crédito inherente al sistema bancario, a través del análisis del comportamiento de pago del cliente y la consecuente sustitución en el pedido de garantías reales. Desde esta perspectiva, al mejorar las prácticas de administración de riesgo por efecto de contar con información completa y precisa de los deudores disminuye el riesgo, con lo cual las instituciones crediticias pueden extender los servicios financieros hacia clientes no atendidos con anterioridad.

6.- El uso eficiente de este instrumento puede ayudar a la anhelada reducción de tasas de interés en la economía, pues al contar el sistema financiero con información integral de los potenciales sujetos de crédito, permite una reducción de costos en el análisis de créditos y en los plazos de evaluación crediticia, una mayor precisión en las decisiones de crédito, un apoyo efectivo al proceso de cobranza, una identificación temprana del riesgo y en una mayor facilidad para obtener el crédito. Este proceso de transparencia en la información incidirá en la obtención de mejores tasas de interés y condiciones de crédito así como también permiten aliviar los procesos de búsqueda de información oportuna y confiable, lo cual se refleja en la consecuente reducción de costos operativos y en la mitigación de potenciales pérdidas que se derivan del riesgo inherente.

7.- Adicionalmente, los burós de crédito ayudan a reducir los costos de transacción eliminando clientes con malos hábitos de pago y mejorando la productividad institucional, lo cual además incentiva en los esfuerzos por expandir las finanzas, siendo su meta primordial el acceso universal al crédito a todas las personas que puedan utilizar responsable y productivamente. En efecto, los burós ayudan a incorporar nuevos clientes a los servicios financieros, pues si existe un alto porcentaje de la población que no tiene deudas en el sistema financiero o si las tiene y las paga y aún después de ello, pueden sin riesgo razonable endeudarse algo más si se ofrecen novedosos tipos de crédito, las instituciones financieras no sólo reducen sus costos en la concesión de créditos sino que incrementan su negocio a través de la captación de nuevos clientes.

8.- Finalmente, es evidente el impacto que está ocasionando en la expansión de las microfinanzas del Ecuador a partir de un uso generalizado de los sistemas de información crediticia, debido principalmente a la transparencia de información de las instituciones financieras sobre la historia de crédito de los deudores. En efecto, la información homogénea y de fácil transmisión induce hábitos de conducta transparente. Al poner las cartas sobre la mesa, la gente aprende a ser sincera en la información y prudente en sus finanzas. La transparencia es un elemento del mercado global contemporáneo, pues mejora la cultura de pago, esto es, respeta la palabra empeñada, base de toda transacción social y mercantil, lo que reduce el riesgo, baja los costos de las transacciones, promueve la cultura de pago y ayuda a evitar las burbujas crediticias cuando se expande la economía y el consecuente deterioro de un mercado al cual hay que acompañar en su crecimiento antes que inundar de recursos crediticios.

En este sentido, los burós facilitan para que el crédito llegue a los sectores tradicionalmente desplazados del mercado financiero formal. Esto se ha probado en base al crecimiento de las microfinanzas antes y después del establecimiento de burós de crédito en países vecinos al nuestro y de condiciones similares. El buró de

crédito da la oportunidad de establecer un récord crediticio a las personas que normalmente no tienen acceso a las fuentes tradicionales de crédito. Esto es particularmente ventajoso para las personas de bajos recursos que no tienen garantías suficientes y ahora con su récord crediticio pueden ser consideradas como sujetos de crédito por las instituciones financieras.

En consecuencia, los beneficios para los usuarios de los créditos son:

- a) Acceso a una amplia gama de formas de financiamiento: tarjetas de crédito, créditos de consumo, créditos rotativos, créditos comerciales, que sin la existencia de un buró de información crediticia se encontrarían limitados.
- b) Mejores condiciones crediticias: Tasas, montos, plazos.
- c) Acceso oportuno a los créditos: resoluciones hasta en horas o minutos.
- d) Menor cantidad de requisitos para acceder a un crédito, con lo cual las referencias escritas pasan a un segundo plano y en algunos casos incluso los fiadores o codeudores solidarios.

Para la economía en su conjunto, una efectiva utilización de los burós de información crediticia genera importantes beneficios en la canalización de créditos, más aún si estos se orientan a la inversión productiva, como es el caso de:

- a) Lograr la consecución de un sistema crediticio más sólido, confiable y sostenible en el tiempo.
- b) Mayor confianza en los inversionistas y en los proveedores de fondos para las instituciones que orientan sus recursos a las microempresas, pues las operaciones de crédito son mejor analizadas y bajo parámetros de información homogénea.
- c) Bajos niveles de cartera vencida y menores costos para las instituciones de microfinanzas al disminuir sus requerimientos de provisiones.
- d) Incremento del índice del volumen de actividad económica, debido a la agilidad con que se realizan las transacciones de crédito entre los diferentes agentes de la economía.
- e) Consecución de un mayor dinamismo económico que impulsan el aparato productivo en su conjunto.

Sin embargo de las evidentes ventajas que otorgan los Burós de Información Crediticia, más aún en el campo de las microfinanzas en donde la banca privada tradicional ha tardado en atender con recursos crediticios a este segmento de la población debido a la inmensa dificultad de disponer de información oportuna y confiable de un potencial beneficiario carente de garantías reales, es necesario mencionar que la realización efectiva de estos beneficios depende de la cobertura de la información, pues el campo de las microfinanzas (más aún las rurales), depende altamente de información cuya cobertura alcance al universo de potenciales beneficiarios no sólo de los sectores formales de la economía, sino principalmente de los sectores informales de la economía, con localizaciones periurbanas y rurales.

En conclusión, los burós de información crediticia vuelven eficiente el proceso de investigación, reducen el riesgo al otorgar un crédito, contribuyen a tener una

cartera saneada y permiten potenciar las actividades financieras tanto desde el punto de vista de la oferta al canalizar créditos a un mayor segmento de la población como desde el punto de vista de la demanda al tener un mayor acceso de aquellos potenciales beneficiarios tradicionalmente desplazados de los mercados de créditos formales debido a la carencia de garantías reales y capacidad de pago cuando en el mundo de la microempresa es justamente el crédito el que permite generar recursos para el repago de los mismos en los plazos establecidos.

PARTE III  
INNOVACIONES EN LA INDUSTRIA DE LAS MICROFINANZAS  
EN EL ECUADOR



## 1. MODELO DESCONCENTRADO DE PARTICIPACIÓN DE UN BANCO COMERCIAL EN LAS MICROFINANZAS.

*Carlos Viteri, Banco del Pichincha-CREDIFE*

Carlos A. Viteri es Master en Administración en el TEC de Monterrey, México y Economista de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador (PUCE).

Se ha desempeñado en la banca en cargos tales como: Gerente General de CREDIFE-Banco del Pichincha; Director Zonal, Gerente Regional de Banca Personal y Gerente de Agencia del Banco del Pichincha, así como Oficial de Banca Corporativa en el Banco Consolidado.

Ha participado como expositor, entre otras, en la "III Conferencia Centroamericana de Microfinanzas" en Tegucigalpa, Honduras; en el "II Encuentro Regional Red de Contrapartes de la Región Centroamericana Oikocredit" y en el "IV Encuentro Nacional de Microfinanzas" en México.

Desde enero de 2006, es el Gerente General de "Apoyo Integral, S.A. de C.V." en la República de El Salvador.

## Antecedentes

En uno de los momentos más difíciles de la economía ecuatoriana, el Banco del Pichincha junto a la Fundación Banco del Pichincha sentaron las bases de un nuevo concepto de responsabilidad social. Era el año 1999 cuando estas dos instituciones cristalizaron la decisión estratégica de conjugar dos criterios aparentemente contrapuestos: Rentabilidad financiera y Apoyo social, creando una nueva filial del Grupo Financiero, a la que se denominó CREDIFE Desarrollo Microempresarial.

CREDIFE fue concebida como una empresa de servicios orientada a satisfacer integralmente las necesidades financieras de un amplio sector de la población productiva del país ubicado en la base de la pirámide socioeconómica, y que era desatendido por la banca tradicional ecuatoriana. Este sector estaba conformado por microempresarios, quienes a pesar de estar siendo marginados del sector financiero formal ecuatoriano, mantenían y mantienen - un importante rol generador de empleo y riqueza en la economía de nuestro país.

Los servicios financieros de CREDIFE están orientados al mejoramiento del nivel de vida de los microempresarios ecuatorianos y sus familias, coadyuvando a la generación, mantenimiento, y crecimiento de sus fuentes de ingresos corrientes, que los permita permanecer y desarrollarse a través del tiempo, cumpliendo de esta forma con el constante compromiso del Banco del Pichincha con el crecimiento y desarrollo sustentable del Ecuador.

El desafío de facilitar el acceso al sistema financiero formal a tan importante sector de la población, pero que lamentablemente no reunían los requisitos tradicionales que los sujetos de crédito deben tener para obtener facilidades crediticias, estaba planteado. La nueva filial debía entonces tener un nivel de independencia tal que le asegure una capacidad de respuesta que la dinámica del mercado microfinanciero requiere, para lo cual fue necesario adquirir el "Know how", la asistencia técnica debida para atender de manera adecuada a este segmento de la población, que requería dejar de lado las tradicionales prácticas bancarias, y centrarse en una nueva tecnología crediticia que se adapte a las necesidades del mercado al que se pretendía atender.

Debido a este último y vital requerimiento, CREDIFE contrató la Asistencia Técnica de una de las más prestigiosas organizaciones de microfinanzas a nivel mundial: ACCIÓN INTERNACIONAL, institución norteamericana con vasta experiencia en el apoyo técnico a muchas entidades de microfinanzas a nivel mundial la cual también contó con el auspicio económico de Proyecto SALTO. El conocimiento técnico de ACCION, unido a su adaptación a la realidad propia del sector microempresarial ecuatoriano, sentaron las bases de una tecnología y metodología crediticia exitosa que potenciaría posteriormente los niveles de penetración previamente planificados.

## Superación de Paradigmas y Evolución de Resultados

El Banco del Pichincha a través de CREDIFE afrontó en sus primeros años el desafío de quebrar fuertes paradigmas que circulaban en el ámbito bancario del país: La creencia de que atender las necesidades financieras del segmento microempresarial era una actividad por un lado muy riesgosa y por otro, no rentable; esta percepción incidía en el escepticismo generalizado de que un esquema como

el que se pretendía echar a andar podría proyectarse con alguna posibilidad de sostenimiento a largo plazo.

Se consideraba una incursión riesgosa por las siguientes razones:

- Atender con facilidades crediticias a personas dueñas de negocios muy pequeños con escasa o nula experiencia crediticia previa, iba en sentido contrario a las corrientes más conservadoras de administración de riesgos de los bancos tradicionales, que recomendaban prestar dinero a individuos ya probados en el ámbito financiero formal.
- El no presentar información financiera formal de sus actividades comerciales suponía una invitación al fracaso en las colocaciones crediticias, pues al no conocer a ciencia cierta la situación financiera del cliente no se podría tener mayor seguridad de su capacidad de pago, y por consiguiente la posibilidad de repago era considerada hasta cierto punto incierta.
- La imposibilidad de la gran mayoría de microempresarios de presentar garantías reales con el nivel de suficiencia requerida para respaldar sus operaciones crediticias, hacía todavía más complicado el panorama a la hora de pretender crecer en la colocación de cartera a este segmento de la población.

Se consideraba una actividad no rentable básicamente debido a la creencia de que los altos costos involucrados en la atención "in situ" a estos clientes, aunado a los fuertes gastos de provisiones y reservas provocados por el posible deterioro de la cartera, terminarían diluyendo cualquier tipo de utilidades que el negocio podría generar.

La única forma era potenciar una entidad eficiente, con objetivos claros y estrategia definida, con un estricto apego a la tecnología crediticia especializada, un personal humano muy profesional y con un fuerte compromiso hacia el desarrollo del sector y del país. Sin embargo, se tenía total conciencia de que el modelo debía generar resultados en un horizonte de tiempo no muy lejano, para poder demostrar con hechos la creencia más profunda de los visionarios fundadores de CREDIFE de que dicho modelo en realidad sí era viable.

Los principales indicadores de resultados obtenidos en los primeros años de existencia de CREDIFE, y que se pueden observar en el siguiente cuadro, lograron con el tiempo dar la razón a quienes creían en el modelo, y romper aquellos paradigmas que impedían la incursión de la banca formal tradicional en este

### Desempeño de CREDIFE

	DIC/00	DIC/01	DIC/02	DIC/03	DIC/04	DIC/05
Cartera Vigente (USD)	761.616	3'457.472	9'393.937	27'393.937	45'051.466	79'702.168
Operaciones Vigentes	2.611	9.087	16.438	24.048	34.507	50.143
Mora > 5 días	N/d	4,99%	4,37%	2,07%	2,43%	1,30%
Mora > 30 días	1,13%	2,03%	2,12%	1,09%	1,82%	0,77%

\*A finales de 2005, CREDIFE manejaba más de USD80 millones de cartera, producto de un traslado de ciertas operaciones de clientes microempresariales manejados anteriormente directamente por el Banco. Otras indicaciones se pueden observar en el ANEXO.

Como se puede apreciar, el monto de la cartera neta vigente creció en más de 100 veces en 5 años, en tanto que el número de operaciones se multiplicó en casi 20 veces. Al mismo tiempo la calidad de cartera del segmento de microempresas del Banco del Pichincha evolucionó de tal forma que a finales del 2005 sus indicadores son mucho mejores que los exhibidos por la mayor parte de segmentos de la banca en general, y sin ninguna duda son de los mejores del segmento de microfinanzas a nivel latinoamericano. En este lapso de tiempo el tamaño promedio de las operaciones crediticias pasó de USD299 a USD1.590, lo cual refleja que el Banco a través de CREDIFE ha ido acompañando el crecimiento de sus clientes ante sus mayores requerimientos crediticios, sin dejar el enfoque en la atención estrictamente del segmento microempresarial.

Estos importantes resultados repercutieron positivamente en los niveles de rentabilidad del segmento, y es así como CREDIFE exhibe indicadores de Rentabilidad sobre Patrimonio promedio (ROE) consistentemente superiores al 50% desde el año 2003. Ante la evidencia de lo obtenido, se ha impulsado una mayor penetración en el segmento por parte del Banco del Pichincha, buscando incluso una mayor participación de este segmento en la cartera total de la Institución.

### Cómo opera el Modelo Banco del Pichincha - CREDIFE

CREDIFE es una empresa de servicios auxiliares del sistema financiero, y por tanto, no es una compañía financiera propiamente dicha. Es importante esta figura en un modelo desconcentrado, puesto que la compañía de servicios no necesita una licencia bancaria separada de la del Banco. En esencia, CREDIFE es una entidad regulada por la Superintendencia de Compañías, que origina y administra la cartera del segmento microempresarial que pertenece al Banco del Pichincha, y por tanto la cartera generada no se refleja en los balances de CREDIFE, sino en los del Banco. En estricto, son activos de riesgo del Banco del Pichincha.

La relación entre CREDIFE y el Banco del Pichincha se rige a un convenio firmado entre las dos partes, en el que se establecen las condiciones, alcance, y obligaciones respectivas. Es responsabilidad de CREDIFE la promoción de los servicios, captación de clientes, la evaluación y aprobación crediticia utilizando la tecnología y metodología especializada, la administración de la cartera generada

con el objeto de mantener niveles de calidad óptimos, así como labores de cobranza preventiva, operativa, prejudicial y judicial. Adicionalmente, entre las responsabilidades de CREDIFE recae el hacer continuos análisis de factibilidad comercial con el objeto de abrir nuevos puntos de atención, así como estar constantemente activa a fin de ir innovando y creando nuevos productos y servicios, tanto del activo como del pasivo, que generen cada vez mayor valor agregado a los clientes.

CREDIFE tiene un proceso ágil de apertura de nuevas oficinas, en condiciones comparativamente ventajosas, pues lo hace en las agencias ya existentes del Banco del Pichincha en todo el territorio nacional que tengan un mercado con importante presencia del segmento microempresarial. Los clientes de CREDIFE tienen sus cuentas de ahorro en el Banco y tienen acceso a transacciones y demás servicios que el Banco ofrece, como por ejemplo ATMs.

A diferencia de otras instituciones de microfinanzas, CREDIFE coloca los créditos con fondos provenientes casi en su totalidad del Banco del Pichincha, lo cual representa una ventaja en cuanto al costo de fondeo, y por otro lado el Banco se beneficia al diversificar su cartera en un número mayor de clientes, reduciendo el riesgo de concentración de cartera en pocas actividades económicas, sectores geográficos, o clientes individuales.

Es importante indicar que CREDIFE asume absolutamente todos los costos que representan las instalaciones físicas, tecnológicas, etc., así como los costos del personal. Por el espacio físico utilizado en las agencias del Banco se paga un alquiler acorde a las condiciones del mercado, así como lo servicios públicos, accesos a voz y datos, y demás. Esto transparente y profesionaliza la relación entre las dos entidades. Por otro lado, en algunos casos el Banco logra de esta manera rentabilizar oficinas que ya no generaban anteriormente suficientes recursos por la poca o inadecuada penetración de los productos de crédito tradicionales, pues se encuentran inmersas en mercados donde la presencia de microempresarios es predominante.



## Ventajas del Modelo

El modelo "desconcentrado" utilizado por el Banco del Pichincha y CREDIFE ha demostrado grandes ventajas comparativas en relación a otras formas de atención al segmento microempresarial, entre las que se pueden destacar:

- **Infraestructura Física y Humana:** Debido a su vocación como "Banco de Personas", el Banco del Pichincha tiene una cobertura muy grande de sucursales en todo el territorio nacional, lo cual posibilita la presencia de CREDIFE en muchas de éstas a un costo más bajo y de manera ágil. Es así como hasta finales del año 2005 en todo el país ya se contaba con más de 70 puntos de atención directa al segmento microempresarial, con una infraestructura de atención en ventanillas ya montada. Por otro lado, los clientes de CREDIFE pueden hacer sus transacciones en más de 220 oficinas del Banco en todo el territorio nacional, lo cual representa una gran ventaja sobretudo a clientes comerciantes que deben constantemente viajar por el interior del país.
- **Presencia en el mercado y prestigio de Marca:** El ser un Banco con una larga trayectoria en el mercado financiero ecuatoriano (justamente el Banco del Pichincha en el 2006 celebró sus 100 años de creación), y con una reconocida imagen de solidez y prestigio, atrae fuertemente la atención de clientes del segmento, más aún cuando ha sido un banco tradicionalmente orientado a satisfacer las necesidades financieras de las personas de todos los segmentos de la población, con presencia de sucursales en muchas ciudades y zonas geográficas de bajo y medio poder adquisitivo.
- **Acceso a un menor costo de fondos:** CREDIFE no requiere desviar su atención a la obtención de fondos de los mercados de capital internacionales, puesto que el Banco del Pichincha se los provee directamente aprovechando su amplia estructura de pasivos, a costos relativamente bajos.
- **Conocimiento de Mercado y Metodología Crediticia:** La interdependencia entre el Banco del Pichincha y CREDIFE es una base importante del éxito del modelo. Por un lado CREDIFE aporta la tecnología y metodología especializada para atender a este segmento de mercado, y por otro lado el Banco a través del área comercial aporta con conocimientos ya afincados de las distintas plazas donde están ubicadas sus agencias bancarias, lo cual redundó en un trabajo en equipo que potencializa con calidad el desarrollo y crecimiento del segmento microempresarial.
- **Economías de Escala:** Los grandes volúmenes de transacciones con proveedores permiten reducir costos unitarios, posición ventajosa que accede CREDIFE al realizar sus negociaciones en conjunto con el Banco del Pichincha.
- **Baja tasa efectiva:** La tasa efectiva (incluyendo las comisiones de CREDIFE) establecida por el Banco del Pichincha a los clientes del

segmento es una de las más bajas del mercado, muy por debajo de la mayor parte de entidades de la competencia, básicamente debido a las ventajas competitivas anteriormente descritas.

## Breve Reseña de la Evolución Operativa de CREDIFE a través de los Años

En sus inicios, CREDIFE tenía soporte total del Banco del Pichincha hasta la consolidación de sus actividades. Las primeras oficinas de CREDIFE se establecieron en agencias del Banco del Pichincha ubicadas estratégicamente en la ciudad de Quito, y posteriormente en las principales ciudades de la región interandina más cercanas a la capital.

Los espacios físicos utilizados eran hasta cierto punto precarios, no pagaban alquiler por su utilización, así como los muebles y equipos utilizados eran limitados. Posteriormente se adquirió y se adaptó un sistema específicamente desarrollado para atender las necesidades de CREDIFE, denominado "Sistema Financiero Integrado" (SFI), el cual evolucionó hasta convertirse en una de las fortalezas más importantes de la entidad, con un sólido Sistema de Información Gerencial, importante herramienta para la toma adecuada de decisiones.

El año 2001 cerró con las primeras utilidades de la entidad, pero es el año 2003 en el que CREDIFE logra afrontar por sí sola todos los costos y gastos que involucra su funcionamiento y gestión, y aún así obtener utilidades. Es justamente en el primer trimestre de ese año en que la Institución obtiene el volumen crítico de operaciones que le permite llegar a su Punto de Equilibrio real, y de allí en adelante convertirse en un exitoso programa que conjuga las rentabilidades financiera y social.

Paulatinamente se abrieron más oficinas en la sierra, costa y oriente ecuatorianos, luego de los respectivos análisis de factibilidad comercial. Los espacios físicos fueron cambiando y expandiéndose en las oficinas ya existentes, así como las nuevas agencias fueron concebidas con un criterio de total funcionalidad y comodidad tanto para clientes como para funcionarios. El mobiliario y equipo ya era el adecuado y satisfactorio para las necesidades de una entidad cada vez más productiva y creciente.

Las agencias del banco con presencia física de CREDIFE vieron incrementar fuertemente su cartera, así como sus niveles de rentabilidad, puesto que al ser cartera del segmento de microempresas del banco, los ingresos financieros son para la agencia del banco. Adicionalmente el pago de CREDIFE por el arriendo de los espacios físicos representa un ingreso adicional para las agencias bancarias, afectando positivamente su estructura de P & G, puesto que estos ingresos extras se generan por espacios físicos que anteriormente no eran productivos o estaban subutilizados. A finales del 2005 CREDIFE tenía ya presencia directa en todas las provincias del país, a excepción de Galápagos y Zamora Chinchipe.

Es muy importante recalcar que este éxito financiero se logra al alcanzar un volumen de operaciones y cartera suficiente como para solventar los costos fijos, que cada vez representan una proporción menor en los Estados Financieros de la entidad. La estrategia se basa en una inteligente estructura de costos variables que van a la par con los resultados institucionales.

Los ingresos de CREDIFE provienen por un lado de una comisión que cubra los costos operacionales, en su mayor parte causados por la fuerza comercial en su gestión "en campo" que requiere la metodología de atención a los clientes "in situ" y por otro lado una comisión pagada por el Banco por la generación y administración de su cartera del segmento de microempresas.

La estructura de fondeo para la cartera microempresarial tuvo en su momento una importante participación de entidades internacionales prestigiosas como TRIODON (Holanda), Blue Orchard Finance (Suiza) o la Agencia Española de Cooperación Internacional (AECI), así como de la Corporación Financiera Nacional (CFN), entidades amigas que dieron su apoyo en los momentos más oportunos. Aún a finales del 2005 se tiene participación de algunos de esos fondos, aunque en una proporción mínima, por cuanto el Banco del Pichincha fondea la casi totalidad de las facilidades crediticias que se otorgan.

La metodología utilizada por CREDIFE se basa en la relación individual "1 a 1" con los clientes. En primera instancia se financiaba únicamente requerimientos para capital de trabajo de los microempresarios, con un estricto apego a la metodología de créditos escalonados, esto es que, conforme se tiene experiencia crediticia con el cliente se va incrementando el tamaño de los créditos. Posteriormente la oferta de productos incluyó facilidades crediticias para la compra de activos fijos, manteniendo la política de que un cliente podía tener un solo crédito a la vez. El financiamiento de activos fijos también incluyó la remodelación, ampliación o compra de locales comerciales.

Debido a que los créditos para financiamiento de activos fijos representaban mayores montos y plazos, se requería la activa participación del área de Riesgos para delimitar los niveles de exposición en su proporción con la cartera total y el constante monitoreo de su correcta implantación y manejo, así como del área Comercial en el monitoreo del nivel de satisfacción de las necesidades de los clientes. La evidencia demostró una urgente necesidad de cambio en políticas a fin de que de tener la capacidad de pago suficiente y la necesidad comprobada, un cliente pueda obtener al mismo tiempo un crédito para capital de trabajo y otro para activo fijo, puesto que de lo contrario un cliente con este último crédito debía esperar hasta que termine de pagarlo (generalmente en plazos mayores a un año) para tener acceso a mitigar sus necesidades de capital de trabajo. Fue así como apareció el crédito "Paralelo", con gran aceptación por parte de los clientes.

La clave del éxito de una institución es el estar constantemente conectada con el mercado y flexibilizarse a sus constantes cambios. La estructura de CREDIFE lo permite, y por tanto las políticas de concesión de crédito son constantemente analizadas y revisadas, a fin de que sean coherentes con las necesidades cada vez mayores de los clientes y anticiparse con nuevos productos que superen sus expectativas. Es así como posteriormente surgieron las líneas de crédito para satisfacer necesidades recurrentes de capital de trabajo de los clientes, créditos para consumo y facilidades crediticias para mejoramiento de vivienda y adquisición de vivienda. Los productos para consumo y vivienda se concibieron por el reconocimiento que los clientes microempresarios tienen otros requerimientos de financiamiento aparte de los de su negocio. Se decidió entonces que todas sus necesidades financieras, tanto comerciales como personales, sean satisfechas por el Banco del Pichincha a través de CREDIFE.

Productos adicionales como las tarjetas de crédito específicamente diseñadas para clientes microempresarios, así como la oferta de microseguros van cerrando cada vez más el círculo de atención a las necesidades de los clientes. Los esquemas de atención también evolucionan con base al aprovechamiento de tecnologías cada vez más avanzadas, como por ejemplo la utilización de sistemas basados en PDAs más desarrollados y efectivos, que coadyuvan fuertemente al incremento de la productividad y eficacia de las actividades de la fuerza comercial.

## Áreas Funcionales de CREDIFE y Su Relación con el Banco

Con base a profundos y sistemáticos análisis llevados a cabo internamente, se llegó a la conclusión que el organigrama de CREDIFE debía mantener descentralizadas del Banco ciertas áreas críticas en su función especializada, en tanto que otras por razones estratégicas y de economías de escala debían ser asumidas directamente por el Banco. Así tenemos:

**Área Comercial:** La metodología exige un conocimiento especializado, una labor netamente de "campo", y una dinámica estructura de ingresos variables. Por tanto, la fuerza comercial es propia de CREDIFE.

El trabajo en equipo con el Banco es esencial, a fin de atender a los clientes acorde a sus distintas necesidades de segmento. La atención especializada permite el correcto desenvolvimiento y crecimiento de los clientes, que incluso al pasar el tiempo sus cada vez mayores necesidades los van convirtiendo a muchos de ellos en pequeños empresarios que requieren facilidades crediticias que el Banco se los puede proporcionar directamente a través del área de Pequeña Empresa. CREDIFE se convierte así en un generador de nuevos clientes a largo plazo para el Banco del Pichincha, con la ventaja de tener ya un amplio registro histórico de su experiencia crediticia previa.

**Áreas de Riesgos y Crédito:** La tecnología y metodología especializadas hacen de estas áreas fundamentales para CREDIFE. La definición de políticas de Riesgos específicamente adaptadas a las realidades del mercado, la supervisión de su cumplimiento, su rol en los comités de créditos, las atribuciones de aprobaciones crediticias, el constante monitoreo de los niveles de exposiciones por actividades, sectores geográficos, etc. requieren de áreas propias en CREDIFE, que trabajan en equipo y en concordancia con el área de Riesgo Global del Banco del Pichincha.

**Área de Recuperaciones:** Por las características de los clientes, se requiere un área especializada en este ámbito, que centre sus actividades en labores netamente de "campo", en el contacto directo con clientes y estrategias no estandarizadas de cobro. Su rol como área específica de CREDIFE es muy importante no solo por su contribución a la recuperación de créditos subestándar, sino por su capacidad de retroalimentación directa y oportuna a la fuerza comercial y a la Institución en general.

**Área Financiera - Administrativa:** Es vital el control contable y financiero directo y descentralizado, que asegure la buena marcha de la empresa. En la parte administrativa, se lleva un trabajo en equipo con el Banco, a través de su área administrativa, y obtener de esta forma los beneficios logísticos y de escala que requiere una institución con un alto número de oficinas y proveedores.



**Área Legal:** Por necesidades societarias y de asesoramiento jurídico, CREDIFE requiere los servicios profesionales directos de un Asesor Jurídico. Nuevamente aquí es importante también en ciertos temas el trabajo conjunto con el Banco, esta vez en la coordinación de actividades con el área Jurídica de dicha Institución.

**Auditoría Interna:** Imprescindible por razones de control interno. En este aspecto también es fundamental el trabajo coordinado con el Banco.

**Área de Tecnología:** Esta área pasó a ser asumida directamente por el Banco, lo cual es lógico por cuanto la cartera es suya y es necesario manejarse bajo un solo sistema, además de aprovechar toda la infraestructura ya montada en el departamento de TI del Banco.

**Área de Operaciones:** El proceso crediticio requiere la activa intervención del front y back operativos bancarios, por tanto esta área pasó a ser asumida en su totalidad por el Banco.

**Área de Recursos Humanos:** Por razones logísticas y de alineamiento de políticas en el Recurso Humano, esta área fue asumida directamente por el Banco, previo a un proceso de capacitación al personal del área de RRHH para la atención centrada en las necesidades específicas de CREDIFE.

Es importante indicar que un factor clave de éxito para que estas tres últimas áreas hayan sido asumidas directamente por el Banco y se mantenga un buen nivel de satisfacción en el cliente interno de CREDIFE, ha sido la muy buena actitud y compromiso por parte de los principales funcionarios de dichas áreas en el Banco, y dar la prioridad que CREDIFE requiere para el ágil desarrollo de sus actividades.

### Conclusiones y Recomendaciones

La evolución de los resultados obtenidos, tanto en participación de mercado, calidad de cartera, productividad, desarrollo de productos, presencia geográfica, entre otros, evidencian la bondad del modelo desconcentrado. Esto es posible ya que se conjuga de manera inteligente por un lado el fuerte músculo financiero de un banco grande y sus anteriormente citadas ventajas competitivas de tamaño, imagen, cobertura; y por otro lado la flexibilidad, agilidad y dinámica de respuesta ante cambios en el mercado que solo lo puede proporcionar una entidad especializada y con una estructura organizacional liviana. De esta forma, el Banco del Pichincha a través de CREDIFE tiene asegurado el liderazgo en el mercado de microfinanzas ecuatoriano.

Finalmente, y con el objeto de asegurar el éxito a largo plazo del modelo, se considera se tenga presente lo siguiente:

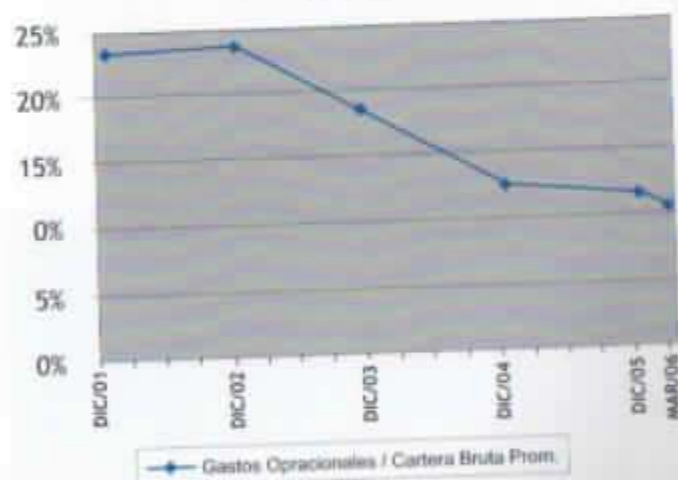
- La buena actitud y compromiso por parte de los funcionarios de las áreas de soporte de la institución bancaria es sin duda un factor de éxito, pero no es suficiente para su sostenibilidad. Se requiere la firma de acuerdos de servicio, en los que se especifiquen con claridad los niveles de atención que dichas áreas den a la filial, los estándares de tiempos de respuesta y calidad de los servicios proporcionados, definición de responsabilidades y demás aspectos que regulan un convenio entre dos partes, y delimitan de esta forma las obligaciones y derechos respectivos.

La alta administración del banco deberá conservar siempre su creencia en el modelo y en la potencialidad del mercado de microfinanzas. La perseverancia y firme convicción es un factor crítico de éxito para salir adelante incluso en aquellos momentos difíciles que pueda afectar de manera coyuntural al sector.

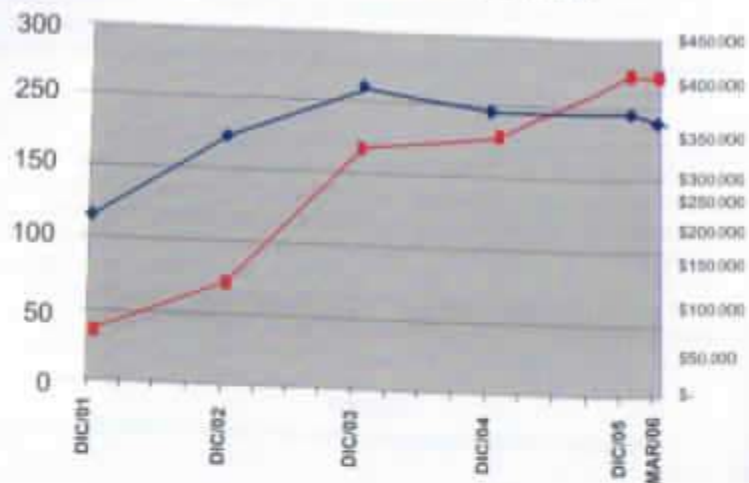
No olvidar nunca que el modelo de atención a los microempresarios es "Relacional" y no "Transaccional" o "Masivo". Muchos bancos a nivel internacional han fracasado al considerar a los créditos a microempresarios como una variante similar a los créditos de consumo. Aquí la figura del "Champion" es fundamental, es decir, aquel alto funcionario del Banco que tiene un profundo conocimiento del mercado de microfinanzas, y es el vínculo idóneo para la correcta y armónica relación entre las dos entidades.

### ANEXO Algunos Indicadores de Desempeño de CREDIFE

#### Eficiencia Operativa

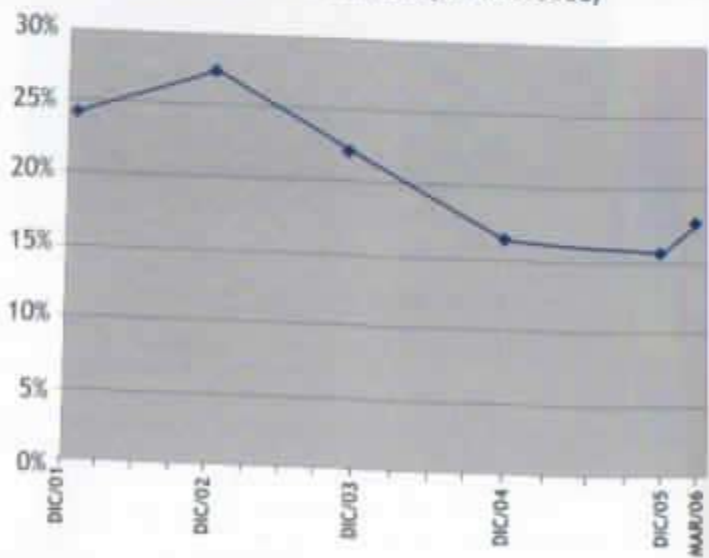


**Productividad de Oficiales de Crédito**



◆ Clientes de Crédito por Oficial de Crédito  
◆ Cartera Bruta por Oficial de Crédito

**Rendimiento de la Cartera (Sin Intereses)**



◆ Rendimiento sobre la Cartera

**Clientes de Crédito y Saldo Promedio**



◆ Saldo Promedio por Cliente de Crédito  
◆ Numero de Clientes de Crédito

Fuente: Sistema de Indicadores de Desempeño, Proyecto SALTO, Marzo 2006

## 2. LA RED DE COOPERATIVAS: NUEVOS PRODUCTOS.

*Marín Bautista, FINANCOOP*

Marín Bautista, profesional con un doctorado en Ciencias Económicas y Administrativas, de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos / Contador Público de la Universidad Nacional del Callao, Perú.

Se ha desempeñado como Consultor y Coordinador de la DGRV, Confederación de Cooperativas de Alemania, en el Proyecto de Fortalecimiento al Sector Cooperativo de Ahorro y Crédito del Ecuador. Fue Consultor puntual en el proyecto FOMIN-BID y SBS, relacionado con el marco regulatorio del sistema cooperativo de ahorro y crédito ecuatoriano.

Impulsor de las microfinanzas rurales a través de cooperativas de ahorro y crédito en coordinación con la Cooperación Técnica Belga.

Actualmente es el Gerente General de la Caja Central Cooperativa, FINANCOOP.

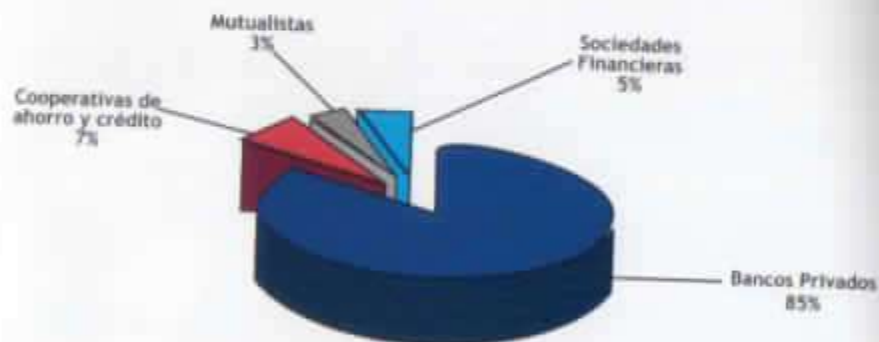


## Sector Cooperativo de Ahorro y Crédito y las Microfinanzas

El sector cooperativo de ahorro y crédito es muy importante en la oferta de servicios financieros a los sectores popular y medio, en zonas rurales, peri urbanas y urbanas; consecuentemente contribuye activamente en la generación de empleos y reducción de la pobreza, por su participación en el mercado de las microfinanzas. La membresía del sector se estima en 2'000,000 de personas de las cuales más del 60% realizan actividades microempresariales.

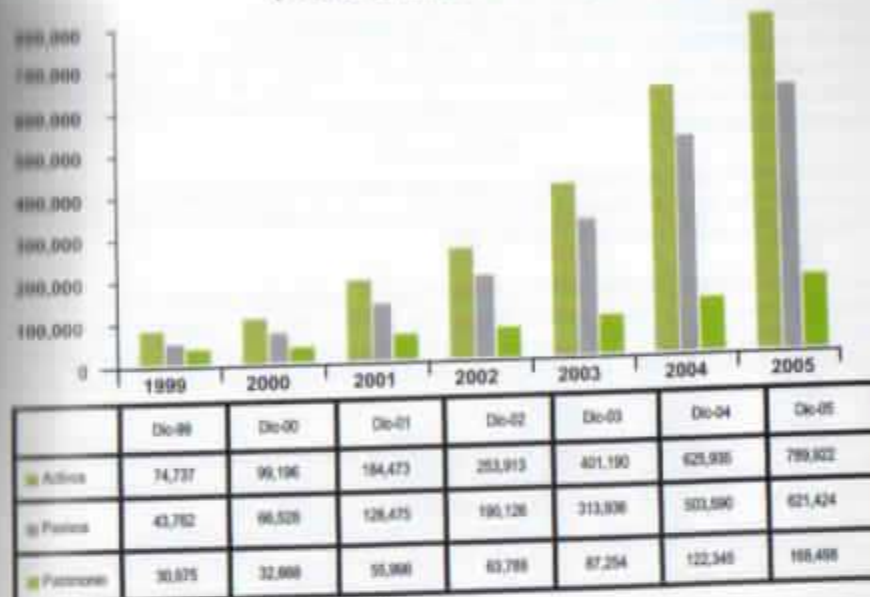
En los últimos años las cooperativas reguladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros (SBS) experimentaron un crecimiento muy importante, con lo cual lograron una mayor participación dentro del sistema financiero nacional privado, alcanzando al 7%, constituyéndose de esta forma en el segundo sector más importante del país después del bancario.

Sistema Financiero Privado  
Participación Entidades  
Diciembre 2005



Las cooperativas de ahorro y crédito (COACs) reguladas por la SBS al cierre del 2005 sumaron 38 y sus activos alcanzaron al orden de USD 800'000.000 cuyo rubro más importante lo constituye la cartera de crédito con una participación del 80%. Sin embargo, existen aún una gran cantidad de cooperativas que están fuera del ámbito del organismo de control, que desarrollan también una actividad importante en sus respectivas jurisdicciones.

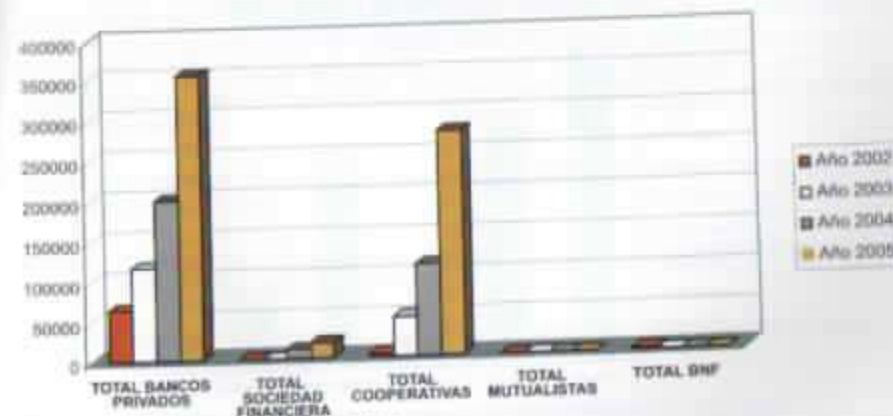
Evolución de los Activos, Pasivos y Patrimonio  
(Valores en miles de dolares)



Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros

Las COACs reguladas por la SBS, orientan buena parte de sus recursos financieros al sector microempresarial; así, al final del año 2005, del saldo total de créditos concedidos al indicado sector, 43% correspondió a las COACs reguladas.

Evolución Cartera Microempresa por Institución  
Periodo 2002-2005



## Caja Central Cooperativa FINANCOOP

Entidad cooperativa financiera de segundo piso, fundada a finales del año 1999, a partir de la crisis financiera del país, a fin de constituirse en mecanismo alternativo de financiamiento al sector, cuya misión es "Contribuir al fortalecimiento e integración del sistema cooperativo de ahorro y crédito del Ecuador, brindando productos y servicios financieros competitivos, que coadyuven al fortalecimiento y desarrollo del sector".

FINANCOOP es una entidad financiera regulada por la SBS, desde el año 2003 normada por la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero y por su Reglamento, el Decreto Ejecutivo No. 354.

La membresía de FINANCOOP la conforman 73 entidades, de las cuales 33 son cooperativas de ahorro y crédito reguladas por la SBS, 38 cooperativas bajo el control de la Dirección Nacional de Cooperativas (DNC) y dos entidades de cooperación internacional, DGRV Confederación Alemana de Cooperativas y la Fundación Swisscontact.

Los puntos de servicios de todas las cooperativas miembros alcanzan a 379; de los que 217 corresponden a las reguladas por la SBS y 162 a las supervisadas por la DNC; con lo cual logran una cobertura nacional muy importante.

La membresía de las cooperativas de primer piso socias de FINANCOOP, al igual que los saldos de captaciones, cartera, activos y patrimonio, son muy importantes, conforme se aprecia en el cuadro y gráfico siguientes, y su tendencia es claramente creciente.

Membresía 1er piso	Cooperativas Reguladas SBS	Cooperativas controladas DNC	Total
Total socios	1 591.063	447.434	2 038.497
Socios Activos	816.379	290.410	1 106.789
%	50,87	64,91	53,95

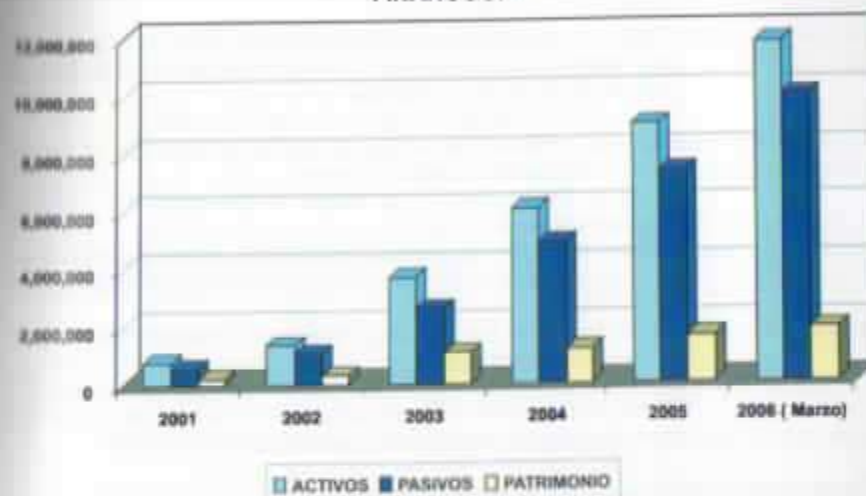
Principales Rubros a Diciembre 2005 (miles Usd \$)  
Cooperativas Sociales de FINANCOOP



## Evolución Financiera FINANCOOP

El nivel de desempeño de la Caja Central Cooperativa FINANCOOP, se refleja en el gráfico siguiente del cual debe añadirse su nivel de calificación de riesgo global en la categoría de A-.

Evolución Financiera  
FINANCOOP



## REDCOOP

"Red de Agencias Compartida", en el año 2004 FINANCOOP se propuso, con el apoyo del WOCCU, impulsar el concepto pragmático de "alianzas estratégicas intercooperativas", en el propósito de ampliar servicios y extender fronteras de mercados para lograr una mayor participación y competitividad en el mismo.

"Red de Agencias Compartidas", refiere que los socios y clientes de una cooperativa pueden hacer sus transacciones en las oficinas de otras cooperativas miembros de la red; es decir, un concepto de "unidad", todas son partes. Esta práctica tiene que ver mucho con la "buena disposición y actitud" de los funcionarios operativos, "atender con la misma disposición" a los clientes de su cooperativa como a los de otras cooperativas.

Previo a la implementación de la "Red de Agencias Compartidas", se cumplieron varias etapas del proceso:

- Identificar las cooperativas potencialmente más dispuestas e interesadas en emprender este proyecto;
- Compartir y definir conjuntamente los alcances de lo que constituiría la "Red de Agencias Compartidas";
- Determinar las reglas de entrada y las de permanencia en la Red;

Las principales reglas de entrada establecidas son:

- a) Ser socias de FINANCOOP;
- b) Cooperativas reguladas por la Superintendencia de Banca y Seguros o por la Dirección Nacional de Cooperativas;
- c) Gestión con aplicación de normas y disciplinas financieras prudentiales;
- d) Estar financieramente sanas y que sean sustentables en el tiempo;
- e) Contar con un nivel de activos mínimo de un millón de dólares;
- f) Estar operando como mínimo 3 años como cooperativa de ahorro y crédito legalmente constituida;
- g) Calificación de Riesgo Global con resultados no inferior a "B";
- h) Mantener un índice estructural de liquidez de primera y segunda línea, no menor al promedio del sector;
- i) Indicador de morosidad no mayor al promedio del sistema regulado por la SBS;
- j) Contar con el nivel de provisiones determinado en la calificación de activos de riesgo de acuerdo a la metodología de calificación de la SBS;
- k) Contar con Reservas Legales y Facultativas como mínimo del 3% de los activos totales;
- l) Presentar excedentes en los dos últimos ejercicios económicos; y
- m) Contar con infraestructura de comunicaciones, que garantice una conexión segura y permanente con el operador del switch.

Por su parte, las principales reglas de permanencia son:

Suscribir un convenio de participación en la "Red de Agencias Compartidas" con FINANCOOP que establece lo siguiente:

- a) La cooperativa se obliga al cumplimiento irrestricto del Reglamento, del Manual de Normas y Procedimientos de las Operaciones de la Red de Agencias Compartidas;
- b) Solventar las obligaciones que por los servicios de recepción de depósitos, pago de retiros y demás servicios que se prestaran a través de la Red de Agencias Compartidas, se contraigan entre las cooperativas;
- c) Sujetarse a las disposiciones del Comité Técnico de Gestión y honrar los compromisos contraídos entre las cooperativas actuantes.

Con el propósito de consensuar los nuevos productos y compartir reglas entre las cooperativas que forman parte de la Red se constituyó una Junta de Usuarios, la que tiene entre sus funciones las siguientes:

- a) Elegir y remover a las Cooperativas como miembros del Comité Técnico de Gestión;
- b) Conocer y resolver sobre los informes del Comité Técnico de Gestión; y,

e)

Conocer y pronunciarse sobre los informes de la auditoría del servicio anualmente.

Después de conformarse un Comité Técnico de Gestión con el propósito de coordinar acciones operativas, vigilar la calidad del servicio y proponer nuevos servicios para la Red, esta integrado por 4 representantes (gerentes) de las cooperativas miembros de la Red y un representante del Consejo de Administración de FINANCOOP. El gerente general participa con voz en todas las sesiones de la Red.

Con el propósito de lograr una identificación de los servicios de la "Red de Agencias Compartidas" se realizaron estudios técnicos para determinar un símbolo, una marca, un slogan "... Más cerca Más fácil... con Redcoop".

FINANCOOP es el ente impulsador y compensador de todas las transacciones financieras que se realizan inter cooperativas y el front de las alianzas estratégicas.

Todas las transacciones por servicios financieros de la Red se realizan en línea, a través de un switch transaccional, con el que FINANCOOP mantiene una alianza estratégica.

Se definieron como los servicios que la "Red de Agencias Compartidas" podría desarrollar en forma progresiva, los siguientes:

- a) Ventanillas Compartidas, para depósitos y retiros de los socios y clientes intercooperativas; pago de préstamos;
- b) Tarjetas de débito, tarjeta de crédito;
- c) Pago de servicios públicos;
- d) Remesas del exterior;
- e) Transferencias intercooperativas e interbancarias.

### Cooperativas Integradas en la Primera Fase

Definido y aprobados los instrumentos normativos que constituyen las reglas del juego para las cooperativas participantes, se procedió a incorporar a las cooperativas calificadas y emprendedoras, las cuales son: Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPECO; Cámara de Comercio de Quito; Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPECO; Cooperativa de Ahorro y Crédito Tulcán; Cooperativa de Ahorro y Crédito Cooprogreso; Cooperativa de Ahorro y Crédito Oscus; Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba; Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPE Biblián; Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPE Pastaza; Cooperativa de Ahorro y Crédito Juventud Ecuatoriana Progresista; Cooperativa de Ahorro y Crédito San José; Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa; Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio de Ambato.

Todas las cooperativas miembros de la red a Diciembre de 2005, tienen 72 puntos de servicios conectados on line, a través del switch transaccional, con cobertura nacional.

## Desarrollo de Campaña Publicitaria

Determinados los pasos precedentes se procedió a desarrollar primeramente la marca de la red, que permita una fácil identificación por los usuarios, la cual se concretó luego del estudio técnico.

La definición de la campaña publicitaria fue la primera prueba para definir cosas en conjunto y correr con los costos en forma proporcional; consensuar los medios publicitarios, piezas publicitarias, intensidad, etc., fue un logro importante imprimir un concepto de inversión para los servicios a prestar, conociendo que su recuperación no es inmediata.

El 8 de abril 2005 se hizo el lanzamiento de Redcoop, en acto público, sin duda este fue un arranque muy importante para los nuevos servicios.

## Alianzas Estratégicas

La previsión del servicio de REDCOOP, fue acompañada de alianzas estratégicas claves para progresivamente alcanzar un posicionamiento importante en el mercado de las cooperativas; en este marco se celebraron alianzas con:

- a) World Council of Credit Unions, Inc. (WOCCU);
- b) Multisoft Cia. Ltda. (MULTISOFT), Switch local;
- c) Credit Union Service Corporation (CUSC), Swicht de USA;
- d) Vigo Remittance, Inc. (Operadora de remesas de los Estados Unidos de América);
- e) Bancomer Transfer Services Inc. Operadora de remesas de España, Canadá y USA, (por iniciar transacciones a partir de junio 2006);
- f) Mutualista Pichincha, para ampliar ventanillas compartidas e integrar nuestra red de cajeros automáticos, a la red internacional "Cirrus".

A toda esta primera experiencia se sumarán las transacciones en línea de cuenta a cuenta desde las Credit Unions de los Estados Unidos de América a los socios de las cooperativas de ahorro y crédito del Ecuador y viceversa; esta es la primera alianza en el marco de "The Internacional Shared Branching Pilot Project", a nivel internacional de las Credit Unions, lo cual prevemos esté operativo en el segundo semestre del año en curso 2006.

A partir de junio de 2005 opera una alianza estratégica con VIGO Remittance, cuyas remesas provienen exclusivamente de los Estados Unidos de América.

La reciente alianza suscrita con Bancomer TS para operar remesas provenientes de USA, Canadá y España, sin duda extenderá e incrementará los servicios en forma notoria.

Cabe destacar que las cooperativas de ahorro y crédito tienen una excelente opción no solo de bancarizar las remesas, sino también de incorporar servicios complementarios e integrar a nuevos socios y clientes. La experiencia a la fecha

revela que el 70% de los beneficiarios de las remesas no están vinculados a las cooperativas pagadoras, constituyendo por lo tanto un gran potencial.

Finalmente hay que mencionar que a la fecha contamos con una red de 28 cajeros automáticos, la cual prevemos incrementar y promover progresivamente; a este propósito se ha celebrado una alianza estratégica con la Mutualista Pichincha, a través de la cual "Redcoop" se incorporará a la red de la Mutualista y se integrará a la red internacional "CIRRUS"; con lo cual se ampliarán fronteras de servicios para los asociados y clientes de las cooperativas integradas a la "Redcoop".

El alcance de la alianza con la Mutualista Pichincha va más allá de los cajeros automáticos, y se pretende progresivamente compartir otros servicios que den mayores opciones y agreguen valor en la relación con los asociados.

La integración del sistema cooperativo de ahorro y crédito, a través de servicios financieros con criterios de competitividad, constituye un avance importante para el sector, agrega valor y se logran economías de escala, la visión es lograr hasta el final del 2008 un sector totalmente integrado, con al menos 200 puntos de servicios conectados en línea, con una cultura de sistema o sector.

### 3. UTILIZACIÓN DE LAS REMESAS DE LOS MIGRANTES. *Santiago Ribadeneira, BANCO SOLIDARIO*

Santiago Ribadeneira, Master Administración en Empresas, en el INCAE Costa Rica. Se desempeñó en el Produbanco, como Vicepresidente Nacional de Mercadeo y Banca de Consumo. Fue el Promotor y Director del Programa para niños de la calle "Su Cambio por el Cambio".

Fundador y actual Presidente Ejecutivo de Banco Solidario, la primera iniciativa financiera con misión social en Latinoamérica que comenzó con capital 100% privado; así como de Fundación Alternativa, una Organización no gubernamental del Ecuador que ha establecido proyectos y programas encaminados al desarrollo socio económico de los sectores más vulnerables.





## Antecedentes:

### Es el Migrante Parte de las Microfinanzas?

Tradicionalmente se ha supuesto que la nueva industria de microfinanzas dirige sus esfuerzos a los microempresarios, sin embargo, conceptualmente las microfinanzas se describe como una opción de acceso a productos financieros a los más pobres, o a los que tienen menos acceso. En ese contexto, son segmentos que sirven todos aquellos que tienen dificultad de obtener servicios y productos del sistema financiero, entre los que están microempresarios urbanos y rurales, asalariados de bajos recursos y por supuesto los migrantes que dejaron su país precisamente porque no encontraban oportunidades para salir de su pobreza y desarrollar sus actividades legítimas. Este segmento al igual que los otros ha sido rechazado por el sistema convencional que concentra sus esfuerzos en los sectores económicos que desde su perspectiva son de bajo riesgo, o sea, tienen buena información financiera, garantías, patrimonio. "Crear en la gente por lo que es más que por lo que tiene" es el criterio que dio paso a una regla de mercado que dice que los productos deben dirigirse a quien lo necesita y quien tiene capacidad de comprar. De ahí surge la industria de microfinanzas que crea la técnica inicialmente para servir a microempresarios que aunque no tienen garantías ni patrimonio, si generan recursos y capacidad de pago succionada por mecanismos usureros que impiden que la riqueza se quede en manos de quien la genera. El emigrante es un segmento típico a ser enfocado por las microfinanzas, pues deja el país en situación de pobreza en busca de mejores días, y por falta de acceso a un sistema financiero que se adapte a sus necesidades, ha visto esfumarse su generación en gasto y no en crecimiento patrimonial que le permita cumplir con su sueño.

Lo anterior explica porque en el año 2001 en una convención de microfinanzas en Barcelona engalanada por la Reina de España, Donald Terry, Presidente del FOMIN, organismo adscrito al Banco Interamericano de Desarrollo, organizador del "Summit", golpeaba mi conciencia cuando llamaba la atención a los 2.000 participantes entre los que se encontraban banqueros, operadores de microfinanzas, representantes de remesadoras y en tono fuerte e impactante, luego de dar los impresionantes números del envío de remesas y los costos para el inmigrante y su familia, invocaba la sensibilidad de los asistentes, reclamaba que se den cuenta que tras de este negocio hay un problema humano y exigía un compromiso para "patear el tablero" y volcar los beneficios de las remesas a crear riqueza para quienes sacrificando muchas cosas, abandonaron sus países y sus familias.

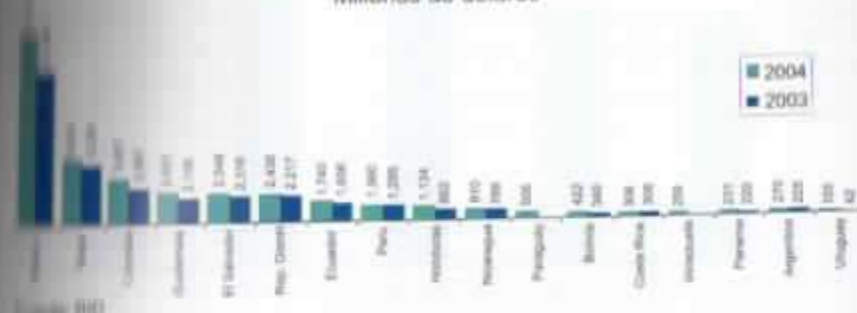
### Datos Históricos de la Migración, Costos de Transferencias en el Mundo y en Latinoamérica.

En los últimos 25 años, las remesas de emigrantes recibidas en Latinoamérica han aumentado de 1.120 millones de dólares en 1980 a más de 40.000 millones en 2004, una cantidad que en muchos de los países del subcontinente ha superado incluso a los ingresos que provienen de la Inversión Extranjera Directa (IED).

Unos 25 millones de adultos nacidos en América Latina y el Caribe residen en el extranjero. Casi dos tercios de ellos envían dinero a sus países de origen periódicamente, por lo general en transacciones de 100 a 300 dólares.

El Banco Interamericano de Desarrollo, la región recibió más de \$45,000 millones en 2004, un 20 por ciento más que el año anterior.

Remesas Recibidas por América Latina 2004  
Millones de dólares



Fuente: BID

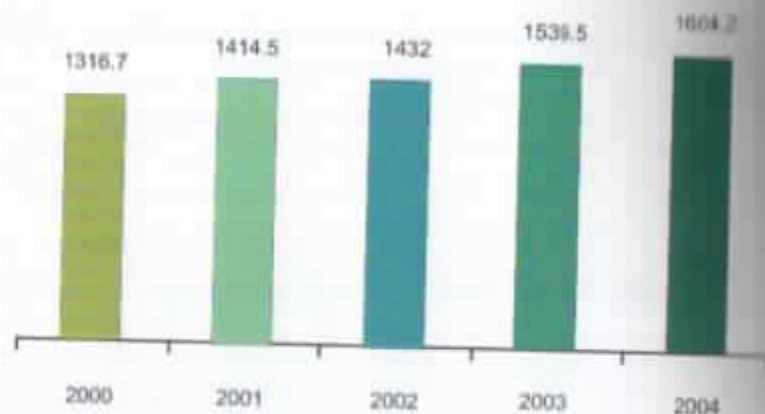
La frecuencia en el envío de remesas ha ido incrementándose también en el tiempo, reduciéndose en los últimos 5 años, y del mismo modo los costos por transacción han ido decreciendo. A pesar de que los costos promedio por transacción se han reducido en alrededor de un 50% en relación a este mismo periodo (7.5%), la tendencia va a permitir que esta disminución en los costos continúe gracias a las bondades de la tecnología en los años venideros.

Una evolución de las remesas LA y en el Ecuador se presenta a continuación:

País	% del Total	EU millones	US\$ millones
Colombia	25,28	732	827
Ecuador	25,08	726	820
Marruecos	5,18	149	169
Rumania	4,81	139	157
R. Dominicana	4,75	138	155
Brasil	3,32	96	109
Bolivia	2,98	86	97
Perú	2,15	62	70
Senegal	1,79	52	59
Filipinas	1,19	34	39
Suma	76,51	2.216	2.503
Tota	100,00	2.895	3.271

Fuente: remesas.org sobre % y cambio US\$ Banco de España

**Ecuador. Remesas**  
Millones de dólares



Fuente: Banco Central del Ecuador

Aproximadamente menos de un 10% de los beneficiarios de remesas que viven en Latinoamérica tienen una cuenta bancaria.

## ENTORNO ECUATORIANO

El Ecuador ha estado históricamente relacionado con la migración, interna o externa. La migración interna ha sido, según las circunstancias, de la Sierra a la Costa y al Oriente, de las zonas rurales a las zonas urbanas, y de ciudades pequeñas a las ciudades intermedias o grandes, por razones principalmente de búsqueda de trabajo o de mejores condiciones de vida. Es un país que ha experimentado un proceso emigratorio complejo y sin duda alguna crítico, que se ha acelerado a raíz de las diferentes crisis económicas, sociales y políticas por las cuales ha atravesado a lo largo de su historia, pero con especial énfasis a fines de los noventa, tiempo a partir del que este proceso se ha masificado y extendido a casi todo el territorio nacional, prácticamente no existe provincia alguna de la cual se pueda afirmar no existen antecedentes de emigración.

Dentro de este fenómeno migratorio aún se conservan una serie de patrones tradicionales, sin embargo también se han producido importantes cambios, como por ejemplo, la aparición de nuevos actores tales como las mujeres y los jóvenes; o el surgimiento de nuevos modelos de procedencia y destino, que han contribuido a que se empiecen a tejer verdaderas redes de emigración, que comienzan con la emigración de varios miembros de una misma familia, y que progresivamente se siguen fortaleciendo con la emigración de amigos o conocidos, dentro de una misma comunidad.

Al margen de la naturaleza del proceso migratorio, o su constante evolución, el mayor impacto tangible particularmente de las remesas, es su contribución con la

economía del país. Actualmente las remesas se constituyen en la segunda fuente de ingresos en divisas, sin embargo, aún no se ha logrado articular un proceso de desarrollo, ligado al fenómeno migratorio, que por supuesto no es de responsabilidad del emigrante o su familia, sino que se convierte en una responsabilidad de la sociedad en general y del Gobierno.

Una baja confianza en la economía y en el sector financiero que limita las posibilidades de ahorro de mediano y largo plazo y de inversión; una cultura de consumo "globalizada" que busca el estándar, no solo de calidad, sino también de cantidad; una baja productividad y calidad de la oferta de bienes y servicios nacionales y locales; y, las expectativas propias de emigración de los receptores de remesas, son factores que limitan el compromiso y las acciones favorables con el desarrollo de sus propias comunidades y país.

Otro efecto macroeconómico importante, que todavía no ha sido suficientemente considerado es el costo para el país de la salida de recurso humano formal o sobralmente calificado. Este es un punto que requiere mayor estudio, para lograr una evaluación más adecuada del efecto de las remesas en la macroeconomía y el desarrollo.

Un familiar despidiendo a sus seres queridos es el cuadro típico para ir camino a la emigración, pero más allá de las lágrimas y el dolor de la familia este proceso se puede definir ante todo con incertidumbre, por ese futuro incierto al cual le están haciendo la apuesta.

La mayoría de personas básicamente emigra por referencias de que la emigración trae beneficios económicos, que le ayudarán a abrir esa puerta que encontraron cerrada y que traerá tranquilidad a su familia, además emigran con la expectativa de alcanzar una experiencia llena de aventuras y sorpresas enfocadas hacia la superación personal. En consecuencia, en un enfoque netamente económico, los emigrantes elevan su nivel de vida y generan, en ciertos casos, consumo por parte del agente económico familia.

La creciente ola de migración, también ha contribuido en la aparición de "Nuevos ricos" que desconocen como administrar sus recursos.

Los niveles de emigración de los ecuatorianos han ido creciendo con el pasar de los años y se ha llegado a un punto tan extremo que hoy en día el Ecuador depende económicamente de las remesas enviadas por dichos emigrantes.

La emigración ecuatoriana se ha producido en fases<sup>1</sup>:

### Primera Fase: (décadas 1920 a 1950)

Son décadas en que la migración transnacional es un privilegio de la clase oligárquica terrateniente, industrial, política y académica. Europa del Oeste aparece como la región de mayor atracción, en particular entre las décadas de 1920 y 1930. La revolución industrial y la herencia cultural de la nobleza y las clases sociales.

<sup>1</sup> Fuente: Programa Andino de Derechos Humanos - Universidad Andina Simón Bolívar Revista Aportes Andinos Nº 7. Globalización, migración y derechos humanos. Octubre 2003

tenían enorme influencia en la sociedad y cultura ecuatoriana. La dependencia, no solamente en la tecnología, la economía, sino en las artes, permitió que los ecuatorianos vivieran de la moda y los estilos de España, Inglaterra y Francia, países colonialistas; además, de Italia por ser la cuna de las artes y la música. El haber estado como turista o como residente o haber estudiado en universidades de prestigio como La Complutense, Oxford, Cambridge, de Roma y la Sorbona, otorgaba gran prestigio. Esta influencia duró hasta la segunda guerra mundial, época en que se reduce drásticamente la emigración. Por su parte los europeos del oeste emigraban al Ecuador, en importantes cantidades; pero llegaron de todos los países, en particular después de la primera y segunda guerra mundial.

### **Segunda Fase: (década de 1950)**

A partir de la segunda mitad de la década de 1950, los EE.UU. de Norteamérica aparece como un nuevo destino migracional. La costa del noreste zona de la primera influencia de la revolución industrial, surge como blanco de inmigración de los primeros profesionales ecuatorianos, además de algunos trabajadores manuales especializados en la industria textil y las construcciones civiles; otros son trabajadores de la empresa United Fruit, una transnacional americana que operaba en los campos bananeros de la costa sur del Ecuador de donde se exportaban los plátanos por barco al mercado europeo y norteamericano. Muchos que viajaban como operarios se quedaron en Nueva York, destino mayoritario de las frutas. Esto explica porque los primeros inmigrantes ecuatorianos se radicaron en esta ciudad. Europa del Oeste se mantiene como destino migracional luego de la segunda guerra mundial, aunque los volúmenes fueron cada vez menores porque, tanto la oligarquía industrial terrateniente, los profesionales y académicos empezaban a preferir a los EE.UU. de Norteamérica por las mayores oportunidades ocupacionales y mejores ingresos. Estos inmigrantes pioneros se convierten en los intermediarios para los posteriores inmigrantes, en particular parientes, amigos y otros que llegaron cada vez en mayores volúmenes.

### **Tercera Fase: (década de 1960 Y 1970)**

Se produce la transición demográfica en la migración transnacional; es decir, Europa del Oeste, al entrar en un proceso de reconstrucción social, cultural y política, empieza a crecer económicamente, hecho que produce la necesidad de contar con profesionales y mano de obra. En la medida en que la transición demográfica ya estaba en la tercera fase, cuando la natalidad comienza su decrecimiento, y la mortalidad se controla relativamente, se produce un crecimiento demográfico ligeramente estacionario y un crecimiento leve. Los países europeos empiezan a crear ofertas laborales todavía en cantidades moderadas. Este relativo crecimiento económico podía absorber la mano de obra y trabajo calificado interno, hecho que reduce drásticamente la emigración hacia América Latina. Particularmente al Ecuador. En adelante Europa será una región de inmigración y el Ecuador se convertirá en un país de emigración en cantidades muy moderadas en comparación a los que procedían de Turquía, Grecia, países árabes, de la región del Magreb y norte del África. A fines de la década del sesenta y principios del setenta, Colombia surge como país de inmigración ecuatoriana. Son los comerciantes otavaleños los que empiezan a poblar los mercados con sus artesanías usando sus indumentarias indígenas, lo que le dio mayor ventaja.

También salieron migrantes laborales para cubrir la demanda en la agricultura, la ganadería y el cultivo de flores en el sur del país. Muchos ecuatorianos de la zona norte emigran temporalmente como trabajadores manuales. A fines de la década del sesenta y principios del setenta, Venezuela experimenta un crecimiento económico debido a la exploración y explotación de petróleo. Muchos profesionales y trabajadores manuales y los comerciantes otavaleños emigran, a pesar de que también en el Ecuador se empieza con la exploración, explotación y comercialización de petróleo. Otro país que emerge a la emigración es el Canadá del sureste; las razones son las mismas que para los EE.UU. de Norteamérica.

Es también la época en que Australia abre sus fronteras a inmigrantes del mundo, entre ellos algunos ecuatorianos (más mujeres porque la proporción de varones era 3 veces superior al de las mujeres), el objetivo es equilibrar el número de varones con la de las mujeres y propiciar un crecimiento demográfico (acuérdesse que Australia es un continente aproximadamente del tamaño de los EE.UU. de Norteamérica y solamente tenía 13 millones de habitantes). En la década de 1990 el gobierno australiano reduce drásticamente la inmigración porque se había equilibrado el número de varones y mujeres, además el mercado laboral ya estaba cubierto. La década de 1970 representa para el Ecuador el inicio de la expansión de la migración transnacional. Es la década de mayor emigración a los EE.UU. de Norteamérica, en particular desde la zona del Austro, desde pueblos pequeños y medianos; este proceso continúa hasta la fecha. En esta década casi todos los países europeos tenían inmigrantes ecuatorianos en cantidades pequeñas. Es la época de la consolidación de la emigración a Venezuela y Colombia y el comienzo de la emigración al sureste del Canadá y en cantidades menores a Australia. Los grupos socio culturales, además de la oligarquía, son profesionales y migrantes laborales urbanos y campesinos.

### **Cuarta Fase: (década de 1980)**

Es de mayor volumen emigracional que las anteriores y principalmente hacia los EE.UU. de Norteamérica, ampliándose espacialmente hacia todo el territorio, en particular a Chicago, Los Ángeles, Miami, Washington D.C. y los estados del suroeste. También la inmigración al Canadá se amplía a la costa del oeste y algunas provincias del centro sur. En Europa del Oeste, se encuentran ecuatorianos en todos los países, ampliándose posteriormente hacia los países escandinavos también en pequeñas cantidades.

En resumen, a diferencia del Perú los países de Europa del Este y el Japón, no han sido destinos de los migrantes transnacionales ecuatorianos. Además, los volúmenes, en relación a la población total del país han sido menores, excepto a los EE.UU. de Norteamérica, Colombia, Venezuela y últimamente España como lo demostraremos cuando tratemos los últimos 10 años. Hasta fines de la década de 1970, EE.UU. aparece como el país de mayor destino, ya en 1990 habían 191,198 de acuerdo al Census Bureau de los EE.UU. de Norteamérica. La misma institución reporta un incremento a 257,760 para el año 2000. Como en todos los casos sobre población latinoamericana, esta cifra es subestimada ya que los ilegales y la que no declaró su nacionalidad por diversas razones, puede ser el doble o hasta el triple.

De acuerdo a Ana Luz Borrero, (1992) la descendente demanda del sombrero de toquilla (mayor fuente de ingreso familiar) produjo, en parte, la emigración de zonas

del sur (Azuay, Azogues) hacia los EE.UU. de Norteamérica desde la década de 1960. En la Década de 1980 se intensifica. El estudio de B. Jockish (2001) muestra que desde la década de 1970, más de 150,000 de la ciudad de Cuenca y sus alrededores han emigrado a la ciudad de Nueva York. Un estudio realizado por la ONG IDIS (Instituto de Investigación Social), realizado en 1990, concluye que de los a 100,000 personas emigraron durante la década de 1980 desde el sur del Ecuador. Hasta la década de 1980 los emigrantes eran de áreas urbanas y semiurbanas, pero a partir de la década de 1990 sectores campesinos e indígenas se incorporaron a la emigración.

### Las Últimas Dos Décadas

La corriente migratoria en este período ha sido dada debido a las condiciones macroeconómicas del país, la inestabilidad política y económica, reflejada en la falta de empleo ha contribuido para que este fenómeno viva un proceso de crecimiento y constante incremento. Los destinos escogidos siguen siendo Estados Unidos, España, Alemania, Italia y Francia.

### Datos Históricos de la Migración en el Ecuador.

Uno de los destinos más atractivos para la migración de ecuatorianos es España, la cifra oficial de extranjeros empadronados en dicho país, refleja que al 2004, se registraron 387.565 ecuatorianos, que representan el 16,10% del total de inmigrantes que asciende a aproximadamente 2 millones.

## BANCO SOLIDARIO A PATEAR EL TABLERO.

### "MI FAMILIA, MI PAÍS, MI REGRESO"

Pasados 4 años de la convención de microfinanzas en Barcelona, hace pocos meses en una reunión también de microfinanzas, sobre el evolución de las remesas en San Francisco, "Mr. Remitentes" (así se le conoce a Don Terry) con La Chauchera en mano y orgullo en su rostro decía públicamente como lo viene haciendo desde hace algún tiempo en este tipo de reuniones, que el modelo desarrollado por Banco Solidario para los inmigrantes es el ejemplo para el mundo, pues entendió que tras de la migración hay un problema humano. Esta mención me hizo nuevamente recordar el dardo que tal vez sin darse cuenta me clavó desde aquel llamado en Barcelona que nos motivó a proponernos, a pesar de no constar en el mapa de los grandes bancarizadores, a asumir un liderazgo para lograr que el inmigrante convierta su generación en el exterior en inversión para su regreso a su país, a su casa, a su negocio y no en gasto como ha sucedido tradicionalmente cuando luego de sacrificar algunos años lejos de su hogar, regresa a ver y casi sin darse cuenta, el dinero que había enviado se esfumó porque no contó con las herramientas que le permitan controlar su uso.

"Transferencias gratis" fue la decisión que tomó el Solidario para romper con un sistema de remesas que beneficia a unos pocos a costa del sacrificio de millones de personas que han dado su vida, para mejorar las miserables condiciones de vida que les ofrecían los países en donde dejaron sus ilusiones, sus familias, su mundo.

Pero el costo de la remesa era solo la punta del Iceberg. Al investigar a fondo la situación del emigrante para entender su problemática y poder responder a sus necesidades y asociarnos a él como la institución financiera que lo respalde en su proyecto de vida, descubrimos su verdadera y monstruosa realidad desde su salida. Cuando el emigrante decide dejar su país que lo aborta por falta de oportunidades para llevar una vida digna, tenía como única opción al "coyotero" que desde la perspectiva financiera que es la que nosotros analizamos, se convierte en un asalto que muchas veces como remedio, resulta peor que la enfermedad. Las condiciones de deuda que contraen para poder salir, hipotecan su generación en el exterior a lo que se suma la angustia por el peligro en que queda su familia por las presiones a que son sujetas para pagar la deuda. Casos reales como recibir US\$ 2.000 para pasar migración en el país de destino y tener que pagar US\$ 4.000, implica un costo financiero por horas o quizás minutos, fuera de todo parámetro, o cuotas de US\$ 700 por una deuda que financiada regularmente sería de US\$ 60.00.

Pero este era solo el inicio. Al llegar al país de destino a compartir pisos con compatriotas en las mismas condiciones, la falta de acceso al sistema financiero y peor si su situación era ilegal, conllevaba la acumulación de recursos bajo el colchón con los riesgos que eso implica, mientras acumulaba recursos para que el costo de la remesa menoscabe lo menos posible el valor del envío que muchas veces era utilizado solo para servir la deuda con el "coyotero". Realizado el envío, producto del gran esfuerzo en su trabajo, con el sueño de que el recurso sirva para construir algún futuro, nos topamos con que el uso del dinero que recibe el familiar o la contraparte del inmigrante, estaba muy distante de su expectativa y la falta de control sobre este dinero hacía que al cabo de unos años el migrante regrese a ver y descubra que su dinero se esfumó, que no tiene nada y que su sueño de regresar a su país estaba cada día más lejos o nunca llegaba, como ha sucedido con la mayoría de la migración que terminó radicándose en el país de destino.

"Mi familia, mi país, mi regreso" describe claramente el modelo construido por el Banco Solidario para corregir la historia, acompañar y asociarse al inmigrante en su proyecto de vida. Convertir a la generación de riqueza del inmigrante en el exterior no en gasto sino en inversión para su regreso en su país, a su casa propia, a su negocio, junto a su familia es el modelo desarrollado por el Solidario con el apoyo del FOMIN y particularmente de Donald Terry y el BID, que ahora es reconocido mundialmente. Sólo con ese aval una institución de microfinanzas de 50 millones, diminuta en el concierto mundial, podía lograr la atención de La Caixa, la Caja Española número uno en el 2002 con 120.000 millones de dólares de activos, o sea 4 veces más que el PIB de todo el Ecuador. Pero la Fuerza de la Intención permitió materializar el sueño de hacer descubrir al sistema financiero español y puntualmente a las principales Cajas llamadas por vocación a bancarizar a quien no tiene acceso en España y esta fue la primera tarea que culminó en un compromiso filosófico de alineamiento en un modelo que abrió las puertas al inmigrante legal e ilegal, para que tenga acceso a productos y servicios financieros en el sistema financiero español, luego italiano y posteriormente en EEUU, (en donde Citi Bank, después de ver la experiencia en España, escogió a Banco Solidario como su aliado estratégico para incursionar en la industria de microfinanzas a través de los inmigrantes con un plan piloto en Ecuador, escogido como el ideal de entre los 100 países donde opera). Para llegar allá, fue la Confederación de Cajas de España y Caja Murcia, La Caixa y Caja Madrid, quienes adoptaron al inmigrante ecuatoriano como su nueva oportunidad de negocio. Con apoyo en el 2002 con 120.000 millones

de dólares de activos, o sea 4 veces más que el PIB de todo el Ecuador. Pero la Fuerza de la Intención permitió materializar el sueño de hacer descubrir al sistema financiero español y puntualmente a las principales Cajas llamadas por vocación a bancarizar a quién no tiene acceso en España y esta fue la primera tarea que culminó en un compromiso filosófico de alineamiento en un modelo que abrió las puertas al inmigrante legal e ilegal, para que tenga acceso a productos y servicios financieros en el sistema financiero español, luego italiano y posteriormente en EEUU, (en donde Citi Bank, después de ver la experiencia en España, escogió a Banco Solidario como su aliado estratégico para incursionar en la industria de microfinanzas a través de los inmigrantes con un plan piloto en Ecuador, escogido como el ideal de entre los 100 países donde opera). Para llegar allá, fue la Confederación de Cajas de España y Caja Murcia, La Caixa y Caja Madrid, quienes adoptaron al inmigrante ecuatoriano como su nueva oportunidad de negocio. Con apoyo de La Caixa se diseñó un sistema que garantice que el envío llega a su destino sin ningún reproceso ni reclamo, so pena de que falte de ese tipo poner inclusive en riesgo la alianza.

Luego vino Citi Bank con su decisión institucional de incursionar en la industria de microfinanzas a través de los inmigrantes. Bob Anibale, el duro de microfinanzas de Citi Group y su equipo, luego de investigar en los 100 países donde opera escogió como aliado estratégico al Banco Solidario y a los inmigrantes ecuatorianos que viven en los Estados Unidos. Como lo hacen los hombres capaces de hacer realidad sus visiones, cuando vio la oportunidad y dejando de lado su peso, se subió en el taxi que nos trasladaba al aeropuerto de regreso de Cartagena de una reunión de microfinanzas. Ahí nos expresó la voluntad de Citi Group de escoger al Solidario como su aliado y para colmo, luego de dejarnos en el aeropuerto, pagó el taxi que lo llevó de regreso a la reunión. Menudo reto para El Solidario que debía responder con resultados a la confianza entregada por la institución financiera más grande del mundo, como efectivamente lo ha hecho. Por este motivo, poco a poco Citi Bank va ampliando su cobertura en todo Estados Unidos y da señales de querer dar paso a "transferencias gratis" con campañas específicas para momentos especiales como el día de la madre, como parte de su estrategia comercial. La migración ecuatoriana en Estados Unidos tiene características distintas a la que se fue a España o Italia, pues esta data de muchos años antes, sin embargo la tendencia de sus envíos siempre ha sido creciente, pero sin mayores opciones de bancarización para el familiar en Ecuador, lo cual ha hecho que un monto importante de los flujos de recursos que han llegado no hayan cumplido el objetivo de construir un patrimonio para el dueño del dinero.

Pero la parte esencial del problema no estaba resuelta. Si bien el modelo con las Cajas resolvía y sinceraba en parte el costo del envío, que ascendía a entre el 15 y el 25% esto último principalmente en Italia porque la filosofía de bancarización es menor, desde la óptica de las necesidades integrales del inmigrante y su familia, había que encontrar los medios para que aparte de eliminar ese costo, existan mecanismos que permitan controlar el uso del dinero en el país de destino por parte del familiar cuya tendencia natural es a gastarlo para vivir mejor según sus necesidades y no necesariamente las del que envía el dinero. Ese es precisamente el GAP, que termina convirtiéndose en la frustración de quien en el transcurso del tiempo termina sin regresar a su país o por lo menos sin capitalizar los recursos que generó por un crecimiento patrimonial.

Basado en esa realidad y visualizando que el verdadero negocio no es la remesa como se lo ha visto históricamente, sino que este sólo debe ser un medio para que el grupo familiar que emprendió el sueño de la migración crezca financiera y socialmente, decidimos romper con el sistema y crear un nuevo espacio de inversión a pesar de cierta resistencia de nuestros aliados estratégicos en el país de destino. Qué es más importante: La remesa como una fuente de concentración de riqueza o el grupo familiar que está tras de la migración y sus necesidades? Por eso decidimos crear la categoría con el primer modelo en el mundo que ofrece al migrante "TRANSFERENCIAS GRATIS" y lo hicimos asumiendo un costo pues le entregamos el valor completo del envío al cliente que recibe la remesa en una cuenta de ahorros en Banco Solidario que lo devolvemos a la caja que cobró en el país de origen ese costo. Quienes observan nuestro proceso naturalmente nos preguntan: Y que gana el Solidario? Pues el que no vive el mundo de microfinanzas, le cuesta entender que tras de la remesa hay un cliente bancario que tiene necesidades de productos financieros que pueden ser abastecidos si se construyen las destrezas para analizar su capacidad de contraer obligaciones en forma técnica. El inmigrante se fue para regresar a su casa, a su negocio, en su país, junto a su familia. Pues hay que acompañarle a construir su sueño con acceso a productos financieros que cubran esa necesidad. Entonces la remesa si puede ser gratis, porque el negocio es bancarizar y financiar el crecimiento patrimonial para el retorno y ahí, con visión de largo plazo, se crean las fuentes de ingreso para asumir ese costo. Es posible con la red creada por el Solidario, financiar al familiar con el aval del inmigrante desde España y la hipoteca de la casa en el Ecuador y teniendo como fuente de pago el producto de su trabajo en el exterior.

Pero el envío debe ir acompañado de herramientas para que el inmigrante controle el uso del dinero por parte del familiar y para que el uso se convierta en el objetivo que buscan: la casa, el negocio.

Organizar la demanda de vivienda, que el inmigrante pueda ver y comprar la casa de sus sueños desde España con un modelo tecnológico que reviva las imágenes de su país, del sitio donde quiere ver a su familia viviendo, impulsó la creación y alianza con Enlace Andino, empresa española promovida por Banco Solidario para integrar la familia ecuatoriana, convertir la generación de inmigrante en inversión y no en gasto y construir su regreso a su casa, a su negocio, junto a su familia, es el sueño del Solidario.

En conclusión:

- Transferencias gratis.
- Acceso a productos financieros en el sistema financiero español, italiano y en Estados Unidos.
- Acceso a productos financieros para el familiar en el Ecuador, Bolivia y Perú.
- Herramientas para que el inmigrante controle el uso del dinero que envía.
- Financiamiento al grupo familiar para la casa y el negocio para su regreso.
- Sembrar esperanza en el grupo familiar del inmigrante con productos financieros innovadores.

#### 4. FUSIÓN DE COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO: CASO COOPERATIVAS COOP. CCQ Y PORVENIR DE LOJA. *Oscar Guzmán, WOCCU ECUADOR*

Oscar Guzmán es Ingeniero Comercial y Máster en Finanzas con más de 12 años de experiencia en microfinanzas en trabajos para la Corporación Financiera Nacional, Swisscontact y WOCCU en países como Ecuador, Nicaragua, Kenia, Uganda, Tanzania y Argentina.

Actualmente, es el Especialista en Desarrollo Institucional de WOCCU, en el Proyecto de Fortalecimiento de Cooperativas Financieras, patrocinado por USAID / Ecuador.



## Antecedentes

Como en otros países de América Latina, el sector financiero ecuatoriano, se ve amenazado por una serie de factores internos y externos que afectan en forma directa e indirecta su desempeño y le obligan a tomar medidas para ser sostenibles en un mercado muy competitivo. Algunas de estas amenazas son:

- Número creciente de competidores formales (Bancos, entidades financieras, cooperativas de ahorro y crédito, fundaciones y ONG's) e informales (Prestamistas nacionales y extranjeros) frente a un mercado relativamente pequeño en relación con otros países y concentrado cada vez más en los sectores urbano y urbano marginal.
- Bajas barreras de entrada en el sector. Creación de cooperativas de ahorro y crédito y ONG's sin control.
- Mercado de la intermediación en vías de saturación y con indicios de sobreendeudamiento de sus clientes, especialmente en zonas urbanas y urbano marginales en donde se concentran la mayor cantidad de actividades productivas y comerciales.
- Fuerte competencia por servicios, como consecuencia del nivel de madurez de la industria, en especial, mercado microfinanciero y de asalariados, lo que hace necesario un mayor nivel de inversión en investigación y desarrollo de productos y una utilización más intensiva de la tecnología.
- Reducción de los márgenes de intermediación que implica una necesidad de incrementos de eficiencia a través de lograr volúmenes mínimos de negocio o de reducción de costos.
- Falta de transparencia de mercado en lo relacionado a las tasas máximas fijadas por ley, sin embargo de la libertad en el cobro de comisiones que distorsionan la información a los clientes y socios de todas las instituciones financieras, lo que no permite un adecuado análisis de competencia.
- Alta competencia por un perfil rentable de cliente mediante una mayor cobertura propia (apertura indiscriminada de oficinas en mercados muy competidos) dejando nichos de mercado sin acceso a servicios financieros en zonas rurales que requieren productos y tecnologías de crédito adecuadas.

Tal vez una de las realidades que más ha costado a las cooperativas comprender es el hecho de que no son dueñas de un mercado cautivo, donde los asociados se mantendrán fieles a sus productos y servicios a pesar de que estos no sean de la mejor calidad. Por el contrario, dada la competitividad del mercado y la creciente oferta de productos y servicios, se ha tomado crítica la necesidad de invertir en el desarrollo de nuevos productos de ahorro, servicios y tecnologías de crédito adecuadas a los requerimientos cada vez más exigentes de los socios o potenciales socios, que ahora operan usualmente con más de una institución financiera, especialmente en zonas urbanas.

En las zonas rurales, por su parte, se aprecia una baja tasa de acceso a servicios financieros debido principalmente a la existencia de instituciones (Cooperativas y ONG's pequeñas y de reciente creación) o figuras de ahorro y crédito como cajas, bancos comunales y hasta fondos mortuorios con escasas posibilidades de sostenibilidad. Tomará algún tiempo todavía para que pocas de estas instituciones estén en condiciones (crecimiento y volumen de operaciones) para hacer posible una oferta permanente y diversificada de productos y servicios adecuados a la demanda específica del sector rural considerando para esto la necesidad de reducir los costos de transacción, particularmente altos.

En este entorno, las cooperativas de ahorro y crédito deberían considerar la necesidad de asumir nuevas estrategias de negocio y operación que permitan incrementar eficiencia y generar economías de escala para competir, pero principalmente para otorgar más y mejores productos y servicios a los socios, razón principal de su existencia. Esto trae como consecuencia, la necesidad de que se inicien debates abiertos sobre la conveniencia de iniciar procesos de racionalización y fortalecimiento del sector cooperativo que le permita en el futuro ser un actor (en conjunto) más competitivo en el mercado, potenciando una mayor cobertura y profundización de servicios.

Al hablar de racionalización (FUSION), se comprenden varios tipos de acciones involucrando dos o más cooperativas, y que consisten en integrar su administración y operación (de manera total o parcial) con el fin de optimizar el uso de sus recursos, a mejorar su desempeño organizacional y a maximizar los beneficios para sus usuarios.

De acuerdo a la legislación vigente, dos o más instituciones del Sistema Financiero que no estuvieren en situación de deficiencia de patrimonio técnico, pueden acordar una fusión ordinaria, la misma que debe ser aprobada por el Superintendente de Bancos y Seguros.

## La Fusión por Incorporación o Absorción, Que Comprende:

- Inclusión de una o varias cooperativas, en otra cooperativa denominada incorporante;
- Reforma de estatutos de la cooperativa incorporante, y,
- Disolución de la(s) cooperativas (incluyendo la asamblea general de representantes, el consejo de administración y vigilancia, y los comités crédito u otros existentes) que se incorporan.

En caso de fusión por incorporación o absorción, la cooperativa subsistente o incorporante, adquirirá los derechos y se subrogará en las obligaciones de las cooperativas que se disuelvan para ser absorbidas, al producirse la transferencia total de los patrimonios de éstas. Esta obligación tendrá efecto desde el momento de suscripción del convenio definitivo de fusión, formalizado mediante escritura pública.

### La Fusión por Integración Comprende:

- La unificación jurídica y patrimonial de las cooperativas que se fusionan y la constitución de una nueva cooperativa, para lo cual deben cumplir con todos los requisitos de constitución; y,
- La disolución de las cooperativas concurrentes a la fusión.

La cooperativa de ahorro y crédito subsistente o la nueva entidad será responsable de asegurar que todos los documentos y registros pertenecientes a la fusión permanezcan como parte de los registros subsistentes o los registros nuevos de la cooperativa de ahorro y crédito.

El hecho de asumir cualquiera de las modalidades descritas anteriormente responderá a las necesidades u objetivos que persigan las organizaciones involucradas.

### UN CASO EXITOSO DE FUSION POR ABSORCIÓN: COOPERATIVAS CAMARA DE COMERCIO DE QUITO (COOPCCQ) Y PORVENIR DE LOJA

#### Consideraciones Previas

La Cooperativa El Porvenir fue creada en Febrero de 2001 como una de las alternativas fundamentales e indispensables para impulsar el desarrollo económico de la ciudad de Loja con la incorporación de nuevos servicios financieros. Regulada por la Superintendencia de Bancos y Seguros (SBS), está posicionada como una cooperativa pequeña local con buena salud financiera, con 4.584 socios.

La Cooperativa El Porvenir tenía una serie de preocupaciones hacia el futuro. Entre ellas, la más importante se refería a su crecimiento futuro. Estas preocupaciones tienen su origen en las siguientes causas:

- Elevados costos operativos que se derivan de ser una entidad financiera pequeña, regulada y joven.
- Competencia desigual con otras cooperativas de ahorro y crédito que no están bajo el control de la SBS o que tienen mayor tamaño.
- Capital de trabajo suficiente para mantener operaciones, pero insuficiente para realizar la incorporación de nuevos productos y servicios y atender la demanda total de sus asociados.
- Necesidad de mantener precios altos en los productos para cubrir costos y mantener rentabilidad.
- Un crecimiento económico lento y limitado en el mercado geográfico en el que la cooperativa se desenvuelve por el alto nivel de competencia.

En estas circunstancias, se hizo necesario mantener contactos con otras instituciones financieras, que permitan incorporar nuevos productos y servicios para satisfacer las necesidades de los socios actuales y potenciales; lo que facilitará brindar mayores beneficios, fijar precios acordes con las expectativas de los socios, a través de reducir costos e incrementar eficiencia y, en general, proveer de servicios financieros integrados que respondan a la demanda de sus asociados y permitan ser más competitivos.

A partir de esta necesidad y considerando que la Cooperativa Cámara de Comercio de Quito, entidad consolidada en el mercado cooperativista nacional, contaba con una amplia cartera de servicios y productos activos y pasivos, muchos de los cuales no existían en el mercado cooperativista de la provincia de Loja (productos de ahorro programados, microcrédito, cajeros automáticos, chequeras cooperativas, pago de servicios, pago de remesas, ventanillas compartidas), y del análisis sobre el costo beneficio, Porvenir optó por aceptar la fusión por absorción entre las dos instituciones financieras, a pesar de que esto significaba la liquidación de la entidad en la cual sus socios y directivos "habían invertido, tiempo, dinero, y esfuerzo". Es decir, dejaron sus intereses particulares de lado y primaron los intereses de los socios.

Esta fusión, además de brindar la posibilidad a los socios de Loja de acceder a una mayor cantidad de productos y servicios, permitiría también acceder a mejores precios y calidad. Por otro lado, permitiría a la cooperativa subsistente COOPCCQ la posible expansión de su zona de influencia hacia el Sur del país, con potencial de crecimiento económico, importante por ser una zona fronteriza, y consolidarse como una cooperativa de cobertura nacional.

Claramente, entonces se pueden resumir las ventajas para las cooperativas y asociados respecto del proceso de fusión, en el cual, la unión de fuerzas se somete a un efecto multiplicador y donde el resultado obtenido fue mucho mayor que la simple suma de fortalezas individuales:

- Crecimiento inmediato y mayor capacidad de brindar más y mejores productos y servicios.
- Reducción de costos y mayor eficiencia.
- Economías de escala (costos fijos diluidos).
- Mayor capacidad de brindar servicios a precios razonables.
- Mayor potencial de profundizar mercados de manera competitiva.
- Mayor capacidad de aprovechar el uso y aplicación de la tecnología.
- Mayor confianza del público en general. Mejoramiento de la imagen institucional.
- Mayor seguridad, solvencia y estabilidad.



Por otro lado, es necesario también identificar que existen desventajas que se pueden presentar en procesos de fusión:

- Puede perderse la cohesión de los socios o de grupos de socios.
- Los socios pueden perder lealtad a la nueva cooperativa en lo que se refiere al repago de los créditos, especialmente durante el proceso de la probación de la fusión e inmediatamente después.

### Proceso de Fusión Análisis de Factibilidad

Una vez que los directivos de manera preliminar muestran su anuencia para iniciar el proceso de fusión, es necesario realizar el análisis de viabilidad de la fusión mediante la evaluación de la cooperativa a incorporarse y de los resultados financieros de la fusión (aspectos financieros). Así mismo, se realizan los análisis de los aspectos legales, tecnológicos, de procesos, de recursos humanos y de mercado.

### ASPECTOS FINANCIEROS

Quizás el aspecto más importante, para el caso de COOPCCQ - Porvenir, la evaluación financiera profundiza en las siguientes áreas:

- Evaluación de consistencia del activo.
- Clasificación de los préstamos para determinar las pérdidas potenciales, dando atención especial a la cobranza de préstamos morosos.
- Evaluación de consistencia y vinculación del pasivo.
- Evaluación de consistencia del patrimonio y concentración de capital social.
- Evaluación de la consistencia de ingresos y gastos.
- Cálculo del valor relativo de las aportaciones de la cooperativa.
- Cálculo del "Índice Probable de Activo / Aportaciones".

Los aspectos más relevantes de la evaluación financiera de Porvenir fueron:

- La cartera de créditos neta de la Cooperativa mostraba una contracción en términos reales, pasando de US\$ 896.358 en diciembre del 2003 a US\$ 798.686 a noviembre del 2004, con un decrecimiento de más del 10% similar al de las provisiones acumuladas en el mismo periodo, lo que, en términos generales, no permitió el crecimiento necesario de los activos productivos para diluir los costos fijos de la institución.

A nivel de detalle, parte de esta cartera presentaba problemas de retraso concurrente, renovaciones permanentes con una posible revolvencia de la morosidad (modalidad de refinanciamiento) y la falta de garantías reales para algunos créditos. Esto implicaba un riesgo adicional de un 8% de la cartera total que debía ser considerado para la constitución de provisiones y que se constituía como efecto directo de la falta de una tecnología de crédito adecuada al mercado.

El nivel de provisiones a noviembre del 2004 presentaba una reversión del nivel provisionado a marzo del mismo año, basado en la cancelación de un crédito en demanda judicial por US\$ 10.553,56 lo que permitió a la cooperativa la generación de excedentes en el semestre, sin embargo, no se consideraba como una práctica prudente pues la cartera requería una mayor reserva dados los riesgos adicionales de la cartera de crédito (por concentración y/o renovación refinanciamiento o cobertura). El requerimiento adicional de provisiones constituiría un genérico en base a la cartera global de la institución y debía considerarse en la determinación del Índice de Activos / Aportaciones.

Los 20 principales socios mantenían el 83% de los certificados de aportación y mantenían depósitos en ahorros a la vista por 7%. Existía también concentración en los ahorros a la vista, los 20 principales depositantes que no estaban vinculados a los 20 socios mayoritarios de la cooperativa registraban el 33,23% del total de captaciones en ahorros. Las captaciones en certificados de depósito a plazo registraban 42 usuarios, de los cuales quienes poseían depósitos mayores a US\$ 10.000 (excluyendo los socios mayoritarios) representaban el 48,05% del total de captaciones en este producto.

La Cooperativa registraba únicamente las utilidades del ejercicio anterior como Capital Transitorio, el mismo que, considerando el tamaño de la Entidad y la dificultad de generación de ingresos adicionales, depende en forma directa de la política de provisiones; sin embargo se preveía que el excedente podía desaparecer por el requerimiento de provisiones adicionales.

Los activos totales limitados con que contaba la cooperativa, así como, la relativa juventud institucional que apenas había permitido alcanzar el punto de equilibrio no ha sustentado la formación de Capital Institucional.

La cooperativa requería un rendimiento del 23,30% sobre la cartera de créditos para potenciar su crecimiento lo que no le permitía competitividad frente a instituciones de mayor tamaño y tiempo en el mercado.

Se evidenció un incremento en el porcentaje de gastos operativos al total de activos, la principal causa es el incremento en gastos de personal. La relación de gastos operativos a activos es de 13,7% lo que genera una alta carga y problemas de eficiencia.

Se concluyó que la capacidad de generación de utilidades de la Cooperativa a esa fecha, no se fundamentaba en la generación de ingresos

ni en una buena administración del gasto financiero sino en el manejo de provisiones que no permita el fortalecimiento patrimonial.

### Índice Probable de Activo / Aportaciones

El Índice Probable Activo/Aportaciones y Ahorros (PAA) refleja la condición financiera de la cooperativa de ahorro y crédito basándose en el concepto de una empresa en marcha, se computa dividiendo el valor neto del activo por el total de todas las aportaciones y ahorros. El índice resultante refleja el valor relativo de un dólar de aportaciones y ahorros en la cooperativa de ahorro y crédito usando el concepto de una empresa en marcha.

### Adiciones

Para el caso de Porvenir, los activos productivos e improductivos se consideraron según el valor en libros, por cuanto no se apreciaron rubros que pudieran ocasionar una pérdida evidente. Sin embargo, en los casos puntuales detallados, se consideraron valores alternativos:

- Valorar los gastos de organización, estudios y software, que se encontraban amortizados en un 100%.
- Para alcanzar el punto de equilibrio de una oficina operativa de una Cooperativa se requiere alcanzar niveles de activos promedios de US\$ 800.000 y generar una cartera promedio de US\$ 650.000 aproximadamente. Para esto se requiere entre 2 y 3 años de operación con los correspondientes gastos de: operación, depreciación de activos fijos, provisiones para activos de riesgo, etc.
- Afiliar 2.650 socios requiere un promedio de 110 ingresos netos al mes durante 24 meses; además, la Cooperativa El Porvenir mantenía registrados aproximadamente 2.000 clientes como potenciales socios y usuarios.

### Deducciones

Las deducciones para la determinación de la Prima de Valor Comercial requiere considerar todos los aspectos que dentro de la evaluación puedan generar un gasto / pérdida para la Cooperativa Subsistente y se consideraron:

- Requerimiento adicional de provisiones de cartera de créditos.
- Baja de activos fijos por deterioro o pérdida.
- Costo indemnización recurso humano de la cooperativa a fusionarse.

### Estados Financieros e Indicadores de la Fusión

Los indicadores claves a evaluarse en el proceso de fusión con corte al 30 de noviembre del 2004 fueron los siguientes:

Indicador	Meta	CCO	El Porvenir	Combinado
P1-Provisiones/ Morosidad >12 meses	100%	100%	100%	100%
P2- Provisiones Netas Morosidad 1-12 meses	35%	86,6%	94,8%	87,6%
P6-Solvencia Financiera	Min 111%	108,7%	102,8%	108,2%
E1-Prestamos Netos	70-80%	74,5%	78,3%	74,8%
E8- Capital Institucional	MIN 10%	2,6%	0,6%	2,4%
R10- Gastos Operativos	Max 5%	9,3%	13,7%	10,2%
R13- Excedentes Neto Promedio Activos		2,7%	1,4%	2,7%
L1-Liquidez	Min 15%	22,5%	24,7%	22,7%
A1-Morosidad Total (Mayor 30 días) Cartera Bruta	Menor 5%	4,8%	3,9%	4,7%
A2-Activo Improductivo Activo Total	Menor 5%	10,7%	4,6%	10,3%

En general, la situación financiera de la COOPCCO luego de la fusión mejora en todos sus indicadores excepto la relación de gastos operativos al total de activos que se deteriora en un punto como producto de una absorción del menor nivel de eficiencia de Porvenir (13.7%).

- El nivel de provisiones para cartera en mora entre 1 - 12 meses se incrementa en 1%, por lo tanto, la Entidad Subsistente mantiene un apropiado nivel de provisiones suficiente para la situación actual de cartera.
- El nivel de préstamos netos prácticamente se mantiene, sin embargo, considerando el escenario de estrés de liquidez donde se disminuye el nivel de activos y pasivos, este indicador mejoró en aproximadamente 2%.
- La solvencia financiera, el capital institucional, registra un deterioro 2.7% y 0.25% respectivamente, como resultado de la baja capacidad de Porvenir de generar excedentes para capitalizar la institución.
- El nivel de morosidad mejora en indicador, considerando la cartera afectada cuyas cuotas están vencidas por más de 30 días.

## Aspectos Legales

La base legal para la consolidación de fusiones en el Ecuador se enmarca dentro de lo dispuesto en la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero que hace referencia general al sector y a los requerimientos de patrimonio técnico, y específicamente para cooperativas, a lo dispuesto por el Decreto 354.

Como requisito para la aprobación de la fusión por parte de la Superintendencia, se requiere que las bases de la fusión se sustenten en informes técnicos y financieros con indicadores que permitan conocer y determinar la situación financiera de las entidades a fusionarse, dichos informes podrán ser preparados por firmas auditoras externas o por organismos nacionales o internacionales que brinden asistencia técnica a las cooperativas, en base a los requerimientos que la Superintendencia determine.

WOCCU realizó el estudio de factibilidad, emitió su pronunciamiento sobre la viabilidad y el valor de activos / aportaciones y acompañó el proceso de aprobación por parte del Organismo de Control. El valor de los certificados de aportación lo resolvió la Asamblea General de socios de la COOPCCQ.

En lo que respecta al nivel de patrimonio técnico requerido en función de los activos y contingentes ponderados por riesgo (12%), establecido en la regulación vigente a esa fecha, se apreciaba un nivel excedentario en las dos entidades, COOPCCQ registraba un 16,7% y El Porvenir 29,7%, con lo que el resultado de la fusión mejoraba el indicador hasta alcanzar 17,75%.

## Aspectos Tecnológicos

Para el proceso de cambio tecnológico deben analizarse los aspectos y situación de partida de software, hardware y comunicaciones. En general, la evaluación se enfoca a determinar las necesidades que tendría una cooperativa frente a un cambio de sistema informático y la problemática natural de migración de información con la respectiva necesidad de depuración y análisis de las tablas de las bases de datos.

Un cambio tecnológico planificado será importante para evitar costos y tiempos innecesarios, el análisis previo para la convivencia de los dos softwares es importante para lograr un exitoso proceso de operación en paralelo.

El empate de las redes de comunicación para brindar mayor eficiencia en el procesamiento de información y datos es un aspecto crítico a considerar en estos procesos.

Finalmente, si se requiere consolidar un proceso de transformación y cambio tecnológico exitoso, una profunda y práctica capacitación e inducción del personal se debe realizar considerando a todo el personal que permanecerá luego del proceso de fusión.

Para el caso de Provenir y COOPCCQ, este fue uno de los aspectos débiles del proceso pues no se consideraron los aspectos que se detallan y que resultaron como parte de las lecciones aprendidas.

## Recursos Humanos

Este es probablemente uno de los aspectos más críticos del proceso de fusión y se refiere al delicado manejo del recurso humano en la fase previa a la fusión, pues si esta fase se extiende más de lo razonable, se generan falsas expectativas, desmotivación e incertidumbre en el personal que pueden deteriorar la situación financiera de la cooperativa a ser absorbida. Este hecho efectivamente se produjo en el caso de COOPCCQ y Provenir en donde, el Organismo de Control tomó 6 meses en aprobar la fusión y por otro lado, la falta de experiencia en el manejo de este tipo de procesos por parte de COOPCCQ ocasionó que no se consideraran una estrategia adecuada de manejo de recursos humanos que justamente generó incertidumbre e impacto financiero, reflejado en la contracción de operaciones, incremento de morosidad y mayor necesidad de provisiones.

Por otro lado, en el caso de Provenir, se puede apreciar claramente el beneficio respecto de una racionalización institucional como producto de la fusión, que se refleja en la reducción de 6 de las 13 personas que conformaban la institución (como oficina operativa de COOPCCQ se podría prescindir del Gerente General, Contador General, Auditor Interno, Oficial de Riesgos, Jefe de Sistemas). Esto permite observar el impacto en ahorro en el gasto de personal al tratarse de los niveles que mayormente generaban gasto en Provenir.

Al igual que en el cambio tecnológico, la fusión requiere adecuación de políticas, normas, procesos, productos y procedimientos para lo cual una adecuada capacitación del personal permitirá una normal operación de la oficina operativa.



## PLAN PARA IMPLEMENTAR LA FUSION

Una vez que se realizó el estudio de factibilidad e impacto de la fusión, considerando los aspectos mencionados, se procedió a elaborar el plan de implementación de la fusión que incorporó en detalle las siguientes actividades:

- Presentación del estudio de fusión y aprobación por parte de los Consejos de Administración de las cooperativas, del tipo condiciones y aspectos de la fusión.
- Preparación de un convenio de fusión en donde se especifiquen los derechos y obligaciones de las partes así como los objetivos y beneficios de la fusión.
- Convocatoria a Asambleas Generales de las cooperativas para la aprobación de la fusión, pues es la instancia autorizada a resolver.
- Con la aprobación, los Consejos de Administración son los encargados de continuar el proceso e implementar la fusión.
- Se envía la documentación requerida por la SBS para su aprobación (proceso que puede demorar algunos meses).
- Paralelamente se procede a realizar un inventario certificado de los activos de la entidad a ser absorbida.
- Se inicia el proceso de saneamiento del balance con los pagos de las cuentas pendientes y se realizan las confirmaciones bancarias.
- Se ha planificado y decidido la reestructura organizacional de la cooperativa a ser absorbida y se procede con las liquidaciones y cierre de relación laboral. De manera paralela se capacita al personal en las nuevas políticas y procesos a ser aplicados en las operaciones activas y pasivas y los productos y servicios adicionales se ponen a punto.
- Se realiza la evaluación tecnológica, migración de datos y consolidación de información contable - financiera e inicio de operaciones y paralelo.
- Apenas se cuenta con la aprobación de SBS, se procede al registro legal respectivo y se inician los procesos de cierre de la personería jurídica anterior, considerando temas laborales y de impuestos.

### Resultados Alcanzados

- El proceso de fusión realizado permitió lograr economías de escala, por cuanto existieron costos en los recursos humanos que asumiría la cooperativa incorporante COOPCCQ en forma consolidada con un ahorro aproximado del 60% de la nómina.

Los costos de administración general se absorbieron en aproximadamente el 20% del total de gastos operativos, en concepto del costo de Auditoría Externa, Costo de Calificación de Riesgos y mantenimiento de software.

- La COOPCCQ inicia con una oficina operativa en punto de equilibrio con lo cual se evitan costos de inicio y arranque y se cuenta con una cantidad razonable de socios.
- Respecto a las características del mercado se debe resaltar que los socios de Porvenir, en relativamente corto plazo (9 meses), acceden a muchos servicios (Servicios de ahorro programado, Acceso a emisión de cheques, Cajero automático, Acceso a redes financieras como: Redcoop y Servipagos, Tarjeta de débito, Pago de remesas del exterior, Pago de servicios básicos, Ventanillas compartidas con más de 70 puntos de servicio a nivel nacional, que no las tenían como Porvenir y que probablemente les hubiera llevado algunos años desarrollar e implementar).
- El beneficio del asociado también se visualizó a través de un menor costo por los servicios de crédito y mayores tasas para las captaciones, producto de una mejor eficiencia en las operaciones y de un mayor volumen de operaciones como COOPCCQ a nivel nacional.
- Se minimizaron riesgos de la cooperativa Porvenir como concentración de créditos, ahorros y certificados de aportación que se diluyeron en la fusión. Así mismo, el riesgo de crédito se controla de mejor manera por la curva de experiencia generada por COOPCCQ y transmitida hacia su oficina operativa. El riesgo de descapitalización se eliminó puesto que el problema de la cooperativa pequeña fue absorbido por COOPCCQ no generando mayor impacto.
- COOPCCQ creció en un 33% en el año como producto principalmente de la incorporación de la cooperativa Porvenir y logró mantener sus niveles históricos de crecimiento.

### Lecciones Aprendidas

En un mercado competitivo y considerando las tendencias actuales, la racionalización del sector cooperativo es un mecanismo a considerar para generar economías de escala que permitan optimizar recursos y ser más eficientes, así como potenciar la posibilidad de brindar una mayor variedad de servicios a los asociados en mejores condiciones de calidad y precio de lo que venían obteniendo anteriormente, potenciando la mejor cobertura (mayor acceso) y profundización de servicios.

Como conclusión y como todo proceso dinámico, el apoyo de la fusión de Porvenir y COOPCCQ por parte del Proyecto FCF-WOCCU con el apoyo de USAID, así como un segundo proceso en marcha, la fusión por absorción de COOPCCQ a la cooperativa Educadores de Galápagos (Cooperativa no regulada por la SBS), ha dejado experiencias importantes para considerar en el futuro.

## Antes de la Fusión

El aspecto crítico para iniciar un proceso de fusión recae en el convencimiento y propósito claro por parte de los directivos y gerentes de las cooperativas participantes. Las causas por las que algunas veces los directivos se resisten a este tipo de proceso se enfocan en:

- Pérdida de poder y/o control sobre las decisiones y las operaciones de la cooperativa.
- Pérdida de prestigio por ser directivo de la cooperativa de ahorro y crédito, especialmente de una localidad pequeña donde se hace más visible.
- La posibilidad de perder la identidad (nombre) y la cercanía hacia los asociados.

Ningún proceso de fusión podrá ser exitoso si los directivos de las cooperativas involucradas no están convencidos de los beneficios y definidos los objetivos con claridad.

Los Consejos de Administración deben estar totalmente informados y entender las implicaciones de una fusión para tomar la decisión apropiada y constituirse en los líderes del proceso.

La calidad de los análisis de factibilidad, técnicos, legales y financieros previa la fusión, permite generar la suficiente confianza en los Directivos, Gerentes y Organismo de Control de que el proceso a iniciar es sustentado y viable. De lo contrario, es decir, de identificar impactos negativos en los estudios, es recomendable no iniciar el proceso de fusión.

## En la Implementación de la Fusión

- La reorganización administrativa debe basarse en una profunda evaluación del personal actual y la capacitación del mismo debe realizarse de manera paralela al proceso de aprobación por parte de la SBS.
- Se debe evitar crear falsas expectativas en el mercado relacionadas con el tiempo de demora del proceso de fusión (Entre 6 y 9 meses incluyendo aprobación por parte de SBS) al mercado, pues puede generarse una mala imagen del proceso y de la cooperativa subsistente.
- Se debe planificar adecuadamente la transición del recurso humano y generar una estrategia efectiva y clara de comunicación interna que evite la incertidumbre, desmotivación e impactos financieros durante el proceso.
- Realizar una correcta evaluación tecnológica y un cambio correctamente planificado y acompañado de capacitación e inducción del personal es un aspecto crítico a considerarse durante la fusión.

## Después de la Aprobación de la Fusión

- La salida de personal debe realizarse a la cooperativa a ser absorbida antes de liquidar su personería jurídica.
- El proceso de cierre de la personería jurídica de la cooperativa absorbida debe tener un correcto seguimiento para no dejar pendientes temas de impuestos y de relaciones laborales.
- Elaborar un plan de comunicación de la fusión una vez recibida la aprobación e implementar una estrategia de mercadeo y posicionamiento en el mercado.
- El seguimiento y monitoreo permanente del plan de implementación debe contar con un equipo debidamente motivado y convencido de los beneficios y viabilidad de la fusión.
- El mercadeo y promoción de los nuevos productos y servicios debe realizarse asegurando que las políticas, procesos, tecnología estén a punto y el personal debidamente capacitado.



**5. La Transformación de una Sociedad Financiera en Banco:  
El caso de Banco ProCredit.  
Pedro Arriola, BANCO PROCREDIT**

Pedro Arriola Bonjour se ha desempeñado como Consultor de la firma Internationale Projekt Consult (IPC) de Frankfurt - Alemania, empresa especializada en servicios de consultoría en el campo de las microfinanzas, con quienes ha realizado numerosos trabajos por encargo del BID, la GTZ y el Banco Mundial en diversos países de Latinoamérica, principalmente en las áreas de supervisión bancaria y microfinanzas.

Fue auditor de la firma Coopers & Lybrand en Uruguay y Asesor por el Banco Mundial para la Superintendencia de Bancos de Bolivia. Fue Gerente General del Banco Los Andes ProCredit de Bolivia.

Actualmente es el Vicepresidente Ejecutivo - Gerente General del Banco ProCredit en Ecuador, desde febrero del 2006.



## INTRODUCCION

Luego de operar un poco más de tres años como Sociedad Financiera Ecuatorial (SFE), en enero del 2005 ésta se convirtió en Banco ProCredit Ecuador. El Banco forma parte del Grupo ProCredit que comprende 19 bancos e instituciones financieras que operan en igual número de países en América Latina, África y Europa del Este. Todas estas instituciones comparten una misión común y pretenden marcar la diferencia ofreciendo servicios bancarios a personas que, o no son atendidas en absoluto por otros bancos o bien son atendidas inadecuadamente. En su grupo meta se encuentran micro, pequeñas y medianas empresas. Asimismo, proporcionan servicios bancarios al público general, especialmente a las familias de bajos recursos, con un enfoque especial orientado a fomentar la cultura de ahorro mediante la oferta de productos muy accesibles a toda la población.

En los países en desarrollo y en las economías en transición en que actúa el grupo ProCredit, los bancos comerciales convencionales concentran sus actividades crediticias en la financiación de empresas grandes y la financiación al consumo, pero generalmente descuidan a las micro y pequeñas empresas porque no cuentan con registros e información financiera, carecen de garantías reales suficientes y se relaciona la atención a estos clientes con el alto riesgo y elevado costo administrativo. Sin embargo, estas empresas son en todos estos países los principales generadores de empleo, adquiriendo día a día una mayor importancia en este aspecto.

En el transcurso de los años el grupo ProCredit ha logrado una profunda comprensión de los problemas a los que se enfrentan los pequeños negocios así como de las oportunidades que tienen, habiendo diseñado a su medida una tecnología crediticia que refleja las realidades del entorno en que operan. Gracias a esta tecnología crediticia, que combina el análisis cuidadoso y responsable de todos los riesgos de crédito con un elevado grado de estandarización y eficiencia, las instituciones de ProCredit tienen capacidad para llegar a un gran número de pequeños prestatarios alcanzando además una amplia cobertura contando con una excelente calidad de cartera, lo que demuestra que los pequeños prestatarios son sin duda muy buenos deudores cuando se les atiende adecuadamente.

Los bancos ProCredit tienen también el desafío de movilizar depósitos masivamente en sus mercados locales, no sólo para apoyar el rápido crecimiento de su cartera de créditos, sino porque es una parte esencial de su misión de desarrollo. Las instituciones de ProCredit promueven la confianza del público en los bancos y fomentan la cultura del ahorro mediante el establecimiento de nuevos estándares en el servicio al cliente, en transparencia y en ética empresarial. Las modalidades de ahorro de ProCredit se dirigen a una amplia gama de clientes, en particular a los sectores de bajos recursos, porque ofrecen productos sencillos de ahorro requiriendo montos mínimos muy bajos para la apertura y mantenimiento de cuenta y sin realizar cargos por costos de administración de cuentas u otros conceptos. El éxito alcanzado hasta la fecha muestra un apreciable avance en la estrategia de contribuir a la creación de una cultura del ahorro en los sectores de bajos ingresos, ya que la mayoría de estas cuentas son pequeñas cuentas de ahorros familiares.

Los bancos ProCredit son bancos orientados al público en general y dan gran importancia a los productos de ahorro infantil y a las campañas educativas, así

como al patrocinio de eventos en el ámbito local. Además de los productos de ahorro, se busca ofrecer a estos segmentos de la población, una gama completa de servicios bancarios no crediticios, como son los giros y transferencias nacionales e internacionales, las tarjetas de débito, el pago de rentas y salarios, el cobro de servicios públicos, impuestos y otras contribuciones y operaciones de cambio de moneda extranjera, apoyando de esta manera la integración de la mayoría de la población al sistema financiero formal, del cual han sido tradicionalmente excluidos, constituyéndose hasta la actualidad en muchos países en un privilegio de las clases media y alta.

En este contexto es en el que se ha dado la transformación de la Sociedad Financiera Ecuatorial en Banco ProCredit, ya que para lograr ofrecer esta amplia gama de servicios bancarios la figura de sociedad financiera presentaba dificultades debido a las restricciones sobre el tipo de operaciones que estas entidades pueden desarrollar. Es por ello que se tomó la decisión de tramitar ante la Superintendencia de Bancos y Seguros la licencia de funcionamiento como banco.

La constitución de la Sociedad Financiera Ecuatorial (SFE) se dio a fines del 2001, como resultado de la compra de las acciones de Sociedad Financiera Alterfinsa por parte de la sociedad alemana de inversiones: Internationale Micro Investitionen Aktiengesellschaft (IMI AG). Posteriormente se sumaron a esta iniciativa, como accionistas de SFE, la Fundación holandesa DOEN (orientada a financiar iniciativas de desarrollo sostenible y protección del medio ambiente) y la firma consultora alemana Internationale Projekt Consult (IPC), especializada en servicios de asesoría a las instituciones financieras que proyectan mejorar las oportunidades de las micro y pequeñas empresas.

IMI AG (actualmente ProCredit Holding AG) e IPC habían demostrado ser exitosos en la actividad bancaria orientada a la microempresa en países en vías de desarrollo y en economías en transición, lo cual sin duda fue muy relevante en el proceso de conversión de sociedad financiera a banco, pudiendo contar con el *know how* y la tecnología adecuada a menor costo.

El objetivo de la SFE, hoy Banco ProCredit, fue desde un inicio de ofrecer un servicio eficiente en el área de intermediación financiera para las micro, pequeñas y medianas empresas. Su misión corporativa consistió en consolidar el proceso de intermediación financiera, a manera de proporcionarle a este segmento de la comunidad en las áreas rurales y urbanas del Ecuador servicios financieros accesibles, eficientes y sostenibles de manera permanente. Si las micro, pequeñas y medianas empresas obtienen acceso a los servicios financieros, podrán contribuir significativamente al desarrollo económico y social del país.

### Características de los principales sectores atendidos por el Banco

Entre los clientes del Banco ProCredit se encuentran principalmente los dueños de pequeños negocios y sus familias; en muchos casos carecen de educación formal y capacitación en las áreas en las cuales trabajan, y tienen poco o ningún acceso a servicios financieros que podrían ayudarles a expandir sus negocios. Los clientes de la institución operan en todos los sectores: comercio, producción, servicios y agropecuario. A pesar del bajo nivel de ingresos de la mayoría de ellos, los clientes pueden cumplir con los criterios de elegibilidad establecidos por el Banco para sus prestatarios y convertirse en sujetos de crédito.

Los principales segmentos meta del Banco ProCredit son las micro, pequeñas y medianas empresas urbanas y las micro y pequeñas empresas agropecuarias. Estos segmentos poseen características propias, las cuales es necesario conocer para plantear un proceso de intermediación financiera rentable y permanente en el largo plazo y en su proceso de conversión la institución realizó un análisis del mercado a ser atendido. Al no existir información precisa disponible sobre el número de empresas urbanas, las magnitudes de los diferentes segmentos tuvieron que ser estimadas. Tomando al ingreso neto mensual como indicador del tamaño de una empresa, encontramos que hay cerca de 800,000 microempresas, casi 30,000 pequeñas empresas, 7,800 compañías de tamaño mediano y poco más de 2,000 empresas grandes en Ecuador.

### Las Microempresas Urbanas

En términos generales, en Ecuador se describe a las microempresas como unidades empresariales con no más de 10 empleados y activos (excluyendo terrenos y construcciones) inferiores a los USD 20,000. Bajo esta definición se encuentran dos de los segmentos básicos del grupo meta del Banco: las microempresas urbanas y las microempresas rurales, estando estas últimas fundamentalmente representadas por pequeñas unidades agropecuarias.

Sobre las características más relevantes del segmento de las microempresas urbanas, se puede anotar que entre el 50 - 60% de las microempresas se dedican a actividades comerciales minoristas, entre el 25 - 30% a actividades de producción y el resto a prestaciones de servicios diversos. La gran mayoría de estas actividades generan volúmenes de venta mensuales que no superan los USD 1,000.

Por otro lado, debemos enfatizar que las microempresas son todavía muy jóvenes, lo que sugiere que nacen y mueren muy rápidamente. Aproximadamente sólo una tercera parte de las microempresas han estado operando durante siete años o más. En vista del tamaño de sus operaciones no es de sorprenderse que alrededor del 60% de las microempresas no lleven registros escritos de sus operaciones y que solamente una minoría de ellas invierten en bienes de capital.



### Las micro y pequeñas empresas agropecuarias

Del 40% de la población ecuatoriana que reside en el área rural, las dos terceras partes conforman hogares de productores agropecuarios y viven en las propias Unidades de Producción Agropecuaria, de tal manera que algo más del 25% de la población ecuatoriana se estima vinculada a la producción agropecuaria. Ciertamente el 62% de la población rural ocupada trabaja en agricultura.

Dentro de las características propias de este segmento del mercado objeto, podemos mencionar que algo más del 43% de este tipo de unidades económicas opera en extensiones territoriales inferiores a las dos hectáreas, alrededor del 20% poseen terrenos que están dentro del rango de más de dos a cinco hectáreas y que únicamente un 37% de ellos cuentan con superficies mayores a las cinco hectáreas. Tomando en consideración las extensiones territoriales pequeñas con que cuentan la mayoría de los empresarios agropecuarios en Ecuador, no resulta extraño que alrededor del 54% de estas unidades únicamente sean generadoras de autoempleo. Sin embargo, este segmento del mercado objeto es generador de una mayor cantidad de empleos, por unidad económica, que el segmento de la microempresa urbana, sobretudo en el empleo de familiares.

El segmento de las empresas agropecuarias se caracteriza por la mayoritaria cantidad de unidades que cuentan con una antigüedad mayor a 10 años en sus operaciones y por la casi inexistente cantidad de empresas nuevas. Alrededor del 75% de las empresas agropecuarias se encuentran operando bajo la misma tutela por un período mayor a los siete años, lo cual se encuentra en estrecha relación con el perfil de este tipo de empresarios. Puede asumirse que este tipo de empresas, por su mayoritaria condición de familiares, son traspasadas de generación en generación.

Como es lógico suponer, debido a la mayoritaria cantidad de empresas agropecuarias que cuentan con extensiones territoriales pequeñas y que se dedican a producir en menor escala, algo más del 70% de este tipo de unidades económicas cuentan con ingresos brutos promedio mensuales inferiores a los USD 1,000. Únicamente alrededor del 15% de las empresas de este segmento del mercado objeto, cuentan con ingresos promedio mensuales superiores a los USD 2,500, razón por la cual es fácilmente deducible que la mayoría de empresas agropecuarias no se encuentran dentro del grupo de clientes atendidos por la banca comercial tradicional.

### Las pequeñas y medianas empresas

Para obtener una mejor idea de la situación del sector se realizó una pequeña encuesta entre PYME's de varios sectores tales como comercio, madera, construcción y metalurgia. Dentro de los principales resultados de esta encuesta se puede mencionar que el sector de PYME produce predominantemente bienes de consumo, utilizando tecnología limitada y a menudo anticuada, lo que conduce a una baja calidad de los productos. Los niveles de productividad son bajos, y la producción es relativamente intensiva en mano de obra. El sector tiene una capacidad limitada de generar empleo y por lo tanto no puede contribuir sustancialmente a la creación de demanda doméstica.



Las PYME's tienen acceso restringido a los mercados internacionales. Las empresas que principalmente importaron su mercadería y la vendieron en el mercado local fueron severamente afectadas por la crisis, y alrededor del 20% tuvieron que cerrar sus negocios. Por otra parte, las empresas más grandes y orientadas a las exportaciones, la mayoría del sector químico, que en ese entonces se beneficiaron de la devolución, hoy podrían estar afrontando problemas derivados de la paridad cambiaria.

### Objetivo y Lineamientos principales de la estrategia del Banco ProCredit

La conversión de la Sociedad Financiera Ecuatorial a Banco ProCredit se consideró necesaria, como ya dijimos, principalmente para tener la posibilidad de ofrecer depósitos a la vista, cuentas corrientes y otros servicios financieros que únicamente pueden ser prestados por los bancos. Esta transformación de la institución ha estado orientada a convertirse en uno de los líderes de la banca especializada en la prestación de servicios financieros para las micro, pequeñas y medianas empresas, así como en un oferente activo de productos y servicios bancarios para los sectores de la población desatendidos por el sistema financiero formal. A través de esta orientación se busca promover una mayor profundización del sistema financiero ecuatoriano.

Es importante destacar que la conversión a banco estaba considerada desde los inicios de la Sociedad Financiera Ecuatorial. No obstante que SFE se constituyó rápidamente en uno de los líderes en el campo del microfinanciamiento, la tendencia de sus actividades de negocio se encaminó a la consolidación de esta posición así como a la penetración gradual del segmento de la pequeña y mediana empresa, un grupo que como la experiencia ha demostrado, en gran parte, no ha sido servido eficientemente por los intermediarios financieros ni tampoco por los mercados financieros liberalizados. Si el objetivo es servir adecuadamente a estas empresas, entonces los productos complementarios que se les ofrezcan, constituirán un factor clave del éxito. Una institución financiera que se está expandiendo de la microempresa para incursionar en el segmento de las empresas pequeñas y medianas, debía convertirse casi naturalmente en un banco, porque sólo entonces podría ofrecer la gama completa de productos complementarios que necesita ese grupo meta.

Banco ProCredit ha sido edificado sobre las bases de la Sociedad Financiera Ecuatorial, y por eso, en gran medida, el nuevo banco tomó la estructura institucional de la financiera, así como su orientación estratégica y los procedimientos operativos claves que se emplean para entregar sus servicios financieros. La conversión de Sociedad Financiera Ecuatorial a Banco ProCredit tuvo como objetivo principal, asegurar el acceso de las micro, pequeñas y medianas empresa al sistema bancario en el largo plazo, mediante una institución que será capaz de proveer servicios financieros integrales, cumpliendo así con la finalidad para la cual fue creada.

Para la consecución del objetivo principal, se plantearon estrategias generales y específicas basadas en los siguientes puntos:

- Banco ProCredit ha seguido una estrategia de negocios que se puede derivar directamente de la historia de la institución. Su meta es expandir el liderazgo en el mercado que había logrado la Sociedad Financiera

Ecuatorial dentro de las microfinanzas, y convertirse en el banco más importante en lo que respecta al financiamiento de la micro, pequeña y mediana empresa en el Ecuador. Por lo tanto, la conversión de financiera a banco implicó un rango más diferenciado de actividades de negocio, y Banco ProCredit en general, ha comenzado a ofrecer una selección más amplia de servicios financieros, como es lo usual para un banco, sin embargo el enfoque estratégico en el microfinanciamiento seguirá siendo la característica que definirá al Banco ProCredit.

- Para alcanzar el liderazgo planteado en el mercado objeto de la Institución se promueven cuatro acciones básicas: **i)** aumentar su penetración en el mercado a través de un fuerte crecimiento en el segmento del mercado de la microempresa y de PYMEs; **ii)** la captación de ahorros del público de una forma agresiva y masificada; **iii)** una ampliación en la atención del mercado de los segmentos de mediana empresa y vivienda, el cual estará en función del desarrollo del mercado meta; y **iv)** la ampliación sistemática del mercado, a través de la prestación genérica de una amplia gama de servicios no financieros.
- Un elemento clave de la estrategia prevista consiste en diversificar los portafolios y carteras por productos y por sectores para hacer frente a eventuales incertidumbres políticas, naturales, sociales y económicas. Asimismo, se prevé que los productos y servicios se comercialicen de tal forma que aseguren una diversificación de ingresos que permita enfrentar de mejor manera posibles incertidumbres.
- La estrategia del Banco ProCredit para lograr la penetración al mercado deseado depende del desarrollo del mercado meta. Gracias a la capacidad de la institución para innovar, el Banco ProCredit también podrá beneficiarse totalmente de las economías de escala. Expandirá sus actividades en la construcción y mejora de viviendas, no sólo con el fin de generar suficiente crecimiento sino también para diversificar aun más el riesgo crediticio. Como producto complementario, estos préstamos a la construcción, compra y mejora de la vivienda resultan un medio excelente para promover la lealtad de los clientes. Dado que existe una gran demanda por estos préstamos de construcción y mejora de la vivienda, resulta aconsejable que el banco trate de lograr un crecimiento en esta área específicamente. Sin embargo, el desarrollo del mercado del banco no sólo se centrará en los créditos para la vivienda. El rediseño planificado de los préstamos agrícolas y los préstamos a la pequeña y mediana empresa mejorarán la calidad de estos productos, y por lo tanto posibilitarán el logro del aumento deseado en el nivel de penetración del mercado.
- Tomando en consideración que la institución fundamenta la solución eficiente de las necesidades financieras de los diferentes segmentos de su mercado objeto en la adecuación de productos y servicios que las particularidades de cada uno de ellos requiere, otro componente de la estrategia del banco será una ampliación sistemática del mercado. Banco ProCredit tiene como propósito expandir su base de clientes mediante la

introducción de un amplio rango de productos y servicios adicionales, por ejemplo el servicio de remesas familiares, cuentas corrientes, sobregiros En cuenta corriente, la emisión de garantías, tarjetas de débito, cobros de servicios, pagos de salarios y rentas, etc. Estos productos le permitirán al banco efectuar negocios también con la población asalariada de menores ingresos, y particularmente, para expandir el grupo de pequeñas empresas servidas y además incursionar con más ventajas en el segmento de mercado de medianas empresas. Complementariamente, se promueve la oferta de todos los productos y servicios entre la clientela ya existente para aprovechar la oportunidad que significa trabajar con una clientela conocida y asegurar la fidelidad de la misma.

■ En lo que concierne a la parte de los pasivos, para no poner en riesgo el crecimiento proyectado por la ampliación de los segmentos del mercado a ser atendidos, si bien el financiamiento de las operaciones crediticias debe ser soportado en principio por las captaciones de recursos del público, además el banco cuenta con el soporte de líneas de crédito del exterior que le permiten contar con los recursos financieros suficientes para atender oportunamente la demanda de créditos. Aunque la administración del Banco ProCredit considera que es posible generar crecimiento en los depósitos del público en una escala suficiente como para financiar casi la totalidad de la cartera con esta fuente, no adoptará una política para financiar los créditos basada principalmente en los depósitos, para evitar crear un riesgo mayor por el desfase en el calce de plazos. Una meta declarada del Banco ProCredit es la de lograr una relación equilibrada entre las diferentes fuentes de fondos al estructurar sus pasivos, acudiendo también a líneas de créditos de entidades financieras principalmente en el ámbito internacional. Adicionalmente, el Banco planea captar fondos mediante la emisión de títulos valores en el mercado local a través de la bolsa de valores.

■ Dado que el público basa la elección de una entidad para ahorrar en percepciones de conceptos tales como, confianza, seguridad, solvencia, estabilidad, respaldo, el Banco ProCredit adopta una serie de acciones que permitan que la clientela potencial de ahorros perciba dicha imagen. Adicionalmente, dentro de la estrategia a seguir, se deberá reafirmar la percepción de servicio eficiente, rápido y competitivo con que cuenta la institución.

■ En cuanto a los segmentos del mercado que son objeto de las captaciones de depósitos, la institución cuenta con sobrados indicios que le permiten afirmar que existe una capacidad de ahorro en los estratos de la sociedad de menores ingresos que no está siendo aprovechada por el sistema financiero tradicional. Tanto en las áreas urbanas como rurales en las que se desarrolla el mercado objeto de la institución, se ha podido descubrir nichos que requieren de productos y servicios de ahorro adecuados a sus particularidades, que difieren en forma sustancial de los que tradicionalmente son ofertados por el sistema financiero tradicional. Banco ProCredit tiene previsto desarrollar y ofertar estos productos y servicios, en consecuencia con su visión de liderazgo en el mercado de las microfinanzas.

## El proceso de conversión de SFE a Banco ProCredit

El proceso de conversión en Banco se ha enmarcado en cinco pasos principales cuya cronología fue la que sigue:

1. Preparación de un estudio de factibilidad (Nov.2003 Marzo 2004), auspiciado por Proyecto SALTO.
2. Decisión de los accionistas de aumentar el capital social y convertir la institución en banco (marzo 2004).
3. Entrega de la solicitud de conversión de financiera a banco a la SBS (mayo/2004).
4. Resolución de la SBS sobre la solicitud de conversión a banco (septiembre/2004).
5. Inicio de operaciones como banco (enero/2005).

El cronograma original planteado fue cumplido a cabalidad. Es importante destacar que durante este periodo los esfuerzos del proceso de transformación a Banco, no han sido solo la mayor inversión de capital de los accionistas, o la implementación de una mejor plataforma tecnológica y de comunicaciones, sino también el esfuerzo de todos los miembros de Banco ProCredit Ecuador, quienes contribuyen con su alto nivel de compromiso y desempeño laboral al fortalecimiento institucional.

## Evolución del negocio de SFE y Banco ProCredit

Veremos ahora la evolución en datos e indicadores de la Institución, en su etapa de operación como sociedad financiera (2002-2004) y el primer año de operación como banco (2005), que demuestran su sólido crecimiento institucional, lo cual nos permite afirmar que la conversión institucional ha sido exitosa y plenamente justificada.

Durante los diferentes años transcurridos se superaron las metas y expectativas del plan de negocios. Estos resultados han confirmado la visión que tuvieron los accionistas para realizar una inversión al servicio de los sectores desfavorecidos del país. Este desarrollo produjo resultados financieros satisfactorios, que permitieron alcanzar el punto de equilibrio, después de un año de operaciones de la SFE y antes de lo previsto en los planes iniciales.

El crecimiento logrado por SFE/Banco ProCredit en su cartera de créditos y depósitos es una clara demostración de la gran demanda que existe en el mercado de sus servicios, así como la respuesta positiva de su grupo meta, cuando se les atiende de una manera profesional y sin actitudes paternalistas.

	2002	2003	2004	2005
<b>Desarrollo Institucional</b>				
No. De sucursales y agencias	4	7	9	12
No. De personal	95	165	214	322
No. De operaciones de crédito (stock)	5254	1195	20622	30974
Cartera bruta de créditos (stock) (USD 000)	7071	21908	43640	73318
Ahorros y depósitos (stock)(USD 000)	656	2500	6596	20133
No. De cuentas de ahorros y depósitos (stock)	11	80	321	15673
Financiamientos institucionales (stock) (USD 000)	4500	16415	33247	51802
Patrimonio (USD 000)	2869	6524	10033	9943
<b>Tasa de Crecimiento</b>				
Cartera bruta de crédito	264.5%	209.8%	99.2%	68.0%
Ahorros y depósitos	396.9%	281.4%	163.8%	205.2%
<b>Márgenes</b>				
Intereses y comisiones/Activos totales promedio	34.2%	29.6%	25.7%	23.5%
Margen financiero/Activos totales promedio	32.0%	24.9%	20.8%	17.8%
Gastos por intereses/Pasivos financieros promedio	5.7%	6.7%	7.1%	7.2%
<b>Productividad y eficiencia</b>				
Cartera bruta/No. de personal (USD)	74.427	132.774	203.923	227.697
Costo de Administración/ Activos totales promedio	19,2%	17,4%	13,8%	11,8%
<b>Solidez y rentabilidad</b>				
Provisión para cartera/cartera en mora 30 días	658%	918%	861%	595%
Retorno neto sobre Activos	3,8%	4,2%	3,3%	1,5%
Retorno sobre Patrimonio	7,5%	18,5%	15,0%	11,2%
Calificación de riesgo (BankWatch Ratings)	BBB	BBB+	A	AA

## Perspectivas

En base a los logros alcanzados se puede predecir un futuro con perspectivas positivas, que contempla el desarrollo de toda la Red ProCredit, caracterizada por su solidez financiera, capacidad técnica y valores Institucionales, lo que hace que sea reconocida a nivel mundial.

Finalmente para Banco Procredit Ecuador inicia un nuevo reto, que le compromete a alcanzar el liderazgo en el sector financiero, manteniendo siempre presente su filosofía de servicio y apoyo a los sectores que contribuyen en gran medida al desarrollo del país.

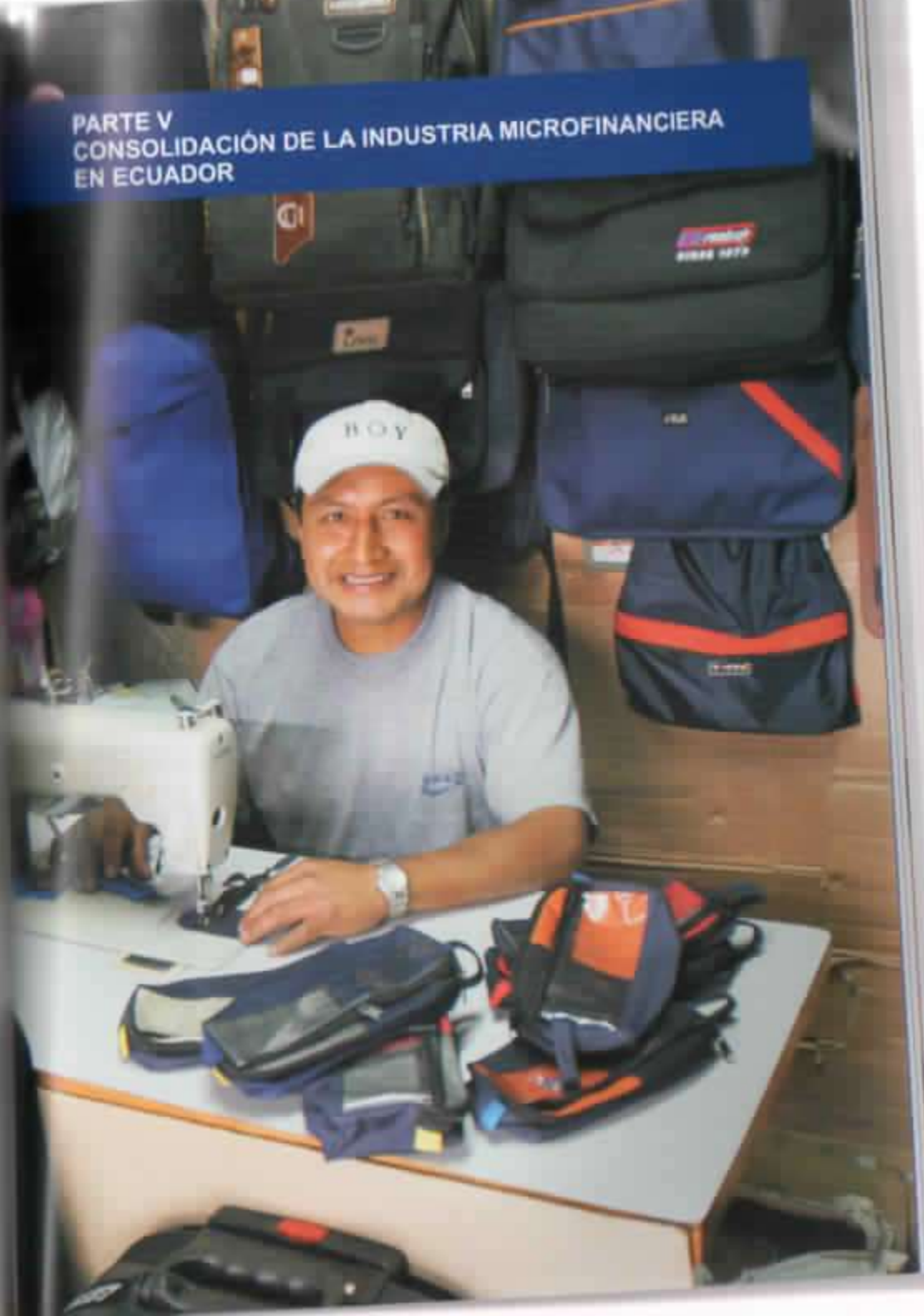
Para el año 2006 el Banco se ha fijado la meta de intensificar la expansión regional, con la apertura de varias nuevas agencias en las regiones Sierra y Costa del Ecuador, ingresando así en nuevos mercados y llevar adelante una importante diversificación en productos para consolidar y aumentar el crecimiento en el volumen de los activos y pasivos.

Complementariamente el Banco va a implementar nuevos servicios financieros, a objeto de aprovechar el potencial del mercado y la capacidad instalada con la que cuenta.

Este crecimiento y diversificación regional y en productos será acompañada por un refuerzo de la estructura organizacional, tanto cualitativa como cuantitativamente.



PARTE V  
CONSOLIDACIÓN DE LA INDUSTRIA MICROFINANCIERA  
EN ECUADOR



**1. PRINCIPALES AMENAZAS AL DESARROLLO DEL  
MICROCREDITO EN EL ECUADOR.**  
*Alfredo Otero, CONSULTOR*

Alfredo Otero Montero, ha desarrollado una excelente capacidad de dirección en sus 26 años de vida profesional, complementado con sus habilidades técnicas utilizadas en la banca privada comercial y de MIPYMEs en Bolivia y otros países.

Se desempeñó como especialista en Proyecto SALTO / USAID-Ecuador, en diversos ámbitos, tales como: supervisión financiera, asociatividad, micro y pequeña empresa. Actualmente se encuentra apoyando como Especialista en Finanzas al Programa de USAID, en El Salvador, que busca desarrollar en la Banca servicios financieros para las PYMEs y también el apoyo a dos ONGs para que alcancen su regularización.

## Principales Amenazas al Desarrollo del Microcrédito en el Ecuador

Empezaremos considerando que se entiende por "amenazas", según el diccionario de la Real Academia de Lengua Española, la palabra tiene los siguientes significados:

.. "Amenazar.

1. Cuando significa (anunciar o hacer ver a alguien que se le va a provocar un daño), presenta dos construcciones posibles, ambas transitivas:

A) El complemento directo de la persona amenazada y el daño se expresa mediante un complemento precedido de con o, si es un sustantivo también de: <<Su esposa lo amenaza con abandonarlo>>...

B) El complemento directo indica el daño, mientras que la persona amenazada se expresa mediante un complemento indirecto, aunque este se omite a menudo por consabido: <<A él se le amenazó que si no colaboraba [...] lo consignarían como responsable>>...

2. Cuando significa, dicho de cosa, (dar muestras de ir a sufrir daño), puede funcionar como tránsito: <<El conflicto amenazaba eternizarse>>...

3. Con el sentido de (augurar o presagiar [algo negativo]) es transitivo: <<Esto oscureciendo, el cielo amenaza tormenta>>...

### Definición del Objeto de Estudio

De los anteriores significados se pueden extraer varios conceptos, el sujeto amenazado (complemento directo), es en primera instancia el operador de microfinanzas con su principal servicio el microcrédito, pero el daño final será a sus clientes. Debemos recordar que en este caso el destinatario o cliente, es la población menos favorecida y que no han tenido por mucho tiempo acceso al financiamiento formal o mejor dicho al financiamiento no usurero (chulquero) y que no tiene fuentes alternativas para satisfacer ésta necesidad (bolsa de valores, factoraje, etc.). Se identifica que la persona o sujeto principal amenazado será el Microempresario, aunque también se vería afectado el operador de microfinanzas (IMFs), razón por la cual y a fines de simplificación conceptual en el desarrollo del presente trabajo, se considerará como una unidad y objeto de estudio la relación: MICROEMPRESARIO-IMFs.

### Categorías

Las categorías que se proponen estudiar para comprender mejor las relaciones con el objeto de estudio "Microempresa-IMFs", son:

- El Amenazador
- La amenaza y su impacto o consecuencias sobre el amenazado (el objeto de estudio)

A continuación trataremos de identificar al sujeto amenazador, "anunciar o hacer ver a alguien que se le va a provocar un daño"(2), es decir el que emite la amenaza, para lo cual se hará una breve identificación de los sujetos relacionados con el objeto de estudio, la "Microempresa-IMFs".

En términos de relación se identifican a sujetos con relación directa e indirecta. Los sujetos con relación directa son aquellos que son inmanentes a la existencia del sujeto de estudio y los sujetos indirectos son aquellos que mantienen una relación accidental con el objeto, pero que pueden realizar amenazas o generar impacto sobre el mismo.

En el intento por identificar los sujetos directos, se consideran a los que son fundamentales a la existencia de la relación "Microempresa-IMFs", los que pueden ser: (en un sentido extendido, tanto de las IMFs como de la Microempresa), proveedores/ clientes, asociaciones, empleados y sus dependientes, etc.

Mientras que los sujetos indirectos, son accidentales a la existencia del objeto de estudio y la intensidad de la relación varía de acuerdo a las circunstancias, como por ejemplo: El Poder Legislativo; legisladores/ políticos en el ejercicio de su roles, Superintendencias, la prensa, Poder Ejecutivo, instituciones de intermediación estatales, etc.

A continuación nos interesaremos en identificar y clasificar las amenazas, por su origen, contenido, impacto, probabilidad de ocurrencia, etc.

Las amenazas se pueden clasificar en base a diferentes parámetros, pero el "impacto" es el factor más importante que se considerará, las cuales tienen dos características: la profundidad y su frecuencia. Por ejemplo, la amenaza con mucha profundidad y frecuencia alta, nos llevará a la otra acepción de "amenazar: augurar o presagiar [algo negativo]...". significa que la amenaza pronostica que parte o todo el trabajo realizado por la industria microfinanciera sería destruido total o parcialmente, por ende el esfuerzo y sacrificio del microempresario de producir y generar el excedente necesario para tener reinversión, un buen récord financiero y la posibilidad de mantener su financiamiento en el tiempo. Se debe recordar que Ecuador ha sido el país que empezó más tarde que otros su desarrollo en las microfinanzas, logrando resultados notables a favor de los microempresarios o las microempresas (no realizaremos ninguna distinción conceptual entre ambos en el trabajo), que antes no tenían acceso a ésta fuente de recursos.

Según las cifras de la SBSE, en el 1999 se tenía alrededor de 60 millones en créditos a los microempresarios, a marzo del 2006 se ha alcanzado cifras cercanas a los 1,000 millones de dólares americanos. Los indicadores de esfuerzo e introducción de una cultura de pago oportuna y puntual, muestra niveles de mora aceptables y comparables con los ratios internacionales, pero no se debe olvidar que detrás de este porcentaje está el esfuerzo y sacrificio diario de miles de microempresarios y sus familias.

### a. El Amenazador Directo

En el intento por identificar a los sujetos amenazadores, "anunciar o hacer ver a alguien que se le va a provocar un daño"(2), es decir los que emiten la amenaza, y si se acepta la separación conceptual entre sujetos directos e indirectos, se puede incorporar un tercer concepto que sería el que el mismo sujeto de estudio "Microempresa-IMFs" haciéndose daño a sí mismo, un concepto autodestructivo o de suicidio.

Como se ha mencionado, los sujetos con relación directa al objeto de estudio son aquellos que son inmanentes a la existencia del sujeto de estudio. Los principales sujetos directos que podrían amenazar, serían:

Los **Proveedores**, se consideran fundamentales a la existencia de la relación "Microempresa-IMFs", pueden ser en un sentido extendido, tanto de las IMFs como de la Microempresa, sujetos potenciales de emitir amenazas. Su radio de acción es relativo a calidad, precio, abastecimiento, etc. Ha ocurrido muchas veces en la vida de las microempresas que estos sujetos han amenazado a las mismas (en muchos casos sin intención de producir daño), pero por su fácil adaptación han sabido salir del paso variando sus inventarios hacia otros más convenientes. Como ejemplo se puede citar la aparición de productos de la República China, produjo cambios de inventarios importantes o también la publicitada historia de la tienda en México con una empresa distribuidora de gaseosas.

Los **Clientes o Asociaciones**, es otro sujeto directo importante que como ha ocurrido en otros países han llegado a conformar agrupaciones gremiales o sindicatos de deudores, que buscaron ventajas populistas, como condonaciones, reivindicaciones, etc., llegando a medidas de hecho muy perjudiciales para la industria y sus afiliados, que sin embargo una vez identificada la estafa de los seudo líderes que lucraron con dichos movimientos hoy se continúa con un desarrollo más sólido que antes y una extraordinaria relación entre las IMFs y las microempresas.

Los **Empleados** de las IMFs, pueden convertirse en amenazadores cuando no comprenden o no han sido lo suficientemente capacitados en su rol y responsabilidad ante sus clientes (población menos favorecida), incurriendo en prácticas poco profesionales o simplemente actuando sin la responsabilidad necesaria, causando graves daños a los Microempresarios, por ejemplo incurriendo en prácticas reñidas con la ética, induciendo al sobreendeudamiento, etc. Los empleadores y los empleados pueden convertirse en una auto amenaza, cuando no tienen una buena relación e identificación de a quién se deben o quién sirven (la población menos favorecida, que al final de cuentas es quien paga sus salarios y utilidades), entrando en disputas que puedan perjudicar a los Microempresarios.

Una consideración muy excepcional pero no por eso poco frecuente, se produce cuando **las IMFs se vuelven en amenazantes** hacia la industria y por ende hacia los principales clientes (los microempresarios). Por ejemplo cuando se incurre en falta de transparencia hacia sus clientes (las microempresas), fundamentalmente en relación a las tasas de interés, las comisiones, aspectos contractuales, etc. El afán de ganancias en el corto plazo, hace que a la larga se vea afectada la confianza entre esta unidad fundamental: IMFs-Microempresas, con consecuencias que son aprovechadas por otros amenazantes.

## b. El Amenazador Indirecto

Los sujetos indirectos, son accidentales a la existencia del objeto de estudio y varían de acuerdo a las circunstancias, como por ejemplo: superintendencias; universidades; poderes; legislativo, ejecutivo y judicial; SRI; cooperación internacional; prensa; aduana; H. Alcaldía, operadores financieros estatales, etc.

A continuación se describen algunos sujetos externos como potenciales amenazantes:

Las **Superintendencias**, organismos encargados del control y supervisión, son uno de los sujetos indirectos más importantes por las funciones y responsabilidades que le otorga la legislación, tienen el poder para influenciar desde el nacimiento, desarrollo y muerte de las IMFs, sin embargo este poder (que puede convertirse en amenazante), tiene varias aristas que es bueno considerar con más detenimiento. Los órganos de control en muchos países han concentrado no solo la facultad de supervisar y controlar, sino también la de normar, aspecto que es cuestionado por muchos analistas y por las mismas IMFs.

La principal responsabilidad está en proteger a los ahorristas del sistema, para lo cual es necesario considerar las operaciones activas que pueden poner en peligro dicha misión, muchos de estos órganos de control no han prestado la suficiente atención a dichas operaciones, como ejemplo podemos citar los créditos de consumo destinados a los microempresarios, otorgados sin obedecer ninguna norma prudencial de administración del riesgo crediticio, produciendo el sobreendeudamiento de las microempresas en primer término y en algunos casos han llegado a poner en riesgo la estabilidad del sistema microfinanciero, como ha ocurrido en muchos países latinoamericanos.

Otro aspecto que debemos considerar como una amenaza es que las Superintendencias no cubren todo el espectro de control que por mandato tienen, principalmente con instituciones que no siendo reguladas están captando del público, permitiendo que se produzcan competencias desleales dentro del mercado de las microfinanzas y fuera de él. En Ecuador el caso de las **cooperativas no reguladas** que captan del público en forma amplia y no solo de sus socios, ponen en riesgo la estabilidad del sistema microfinanciero y financiero.

Otro factor que se debe considerar como amenaza es el costo que implica para las IMFs, el ser supervisadas, llegando en algunos países a montos muy elevados que repercuten en los resultados y productividad de las mismas.

La transparencia es una práctica que han ido incorporando las Superintendencias, algunas todavía consideran que es una pérdida de autoridad hacia los controlados, hoy en día muchas de ellas han convertido la misma como parte de su política de actuación y además han exigido a las IMFs, políticas de transparencia hacia sus clientes, fundamentalmente en aspectos de tasas de interés, comisiones y aspectos de contratos. Acompañando sus actuaciones con normas de tasa efectiva y unidades de defensa del consumidor a fin de evitar abusos y atropellos hacia los microempresarios.

Finalmente podemos afirmar que una de las razones que se esgrimieron en la creación de las Superintendencias fue su independencia o blindaje hacia el poder político o los propios intereses de los grandes operadores financieros, muchas



de ellas no lo han logrado y ha producido que cuando hay amenazas serias hacia el sistema financiero y en particular hacia la industria de microfinanzas, no se convertido en los paladines de su defensa, muy al contrario han sido las primeras en pronunciarse o lo han hecho inclusive a favor de leyes o decretos que son reactivos al desarrollo de las mismas.

Para terminar, es bueno reconocer la evolución técnica que han tenido estas instituciones, produciendo el ejercicio de buenas prácticas en el manejo de recursos integrales y por ende minimizando las amenazas potenciales.

Los **políticos o legisladores**, cuando actúan en su rol de generadores de leyes en el Poder Legislativo, son sujetos indirectos potenciales de emanar amenazas importantes hacia la industria. Los políticos en su rol de legisladores son los creadores de las nuevas leyes, que deberían buscar el bien de la comunidad o de las grandes mayorías, aspecto que sería muy bien recibido por todos, pero en algunos casos son motivadas por intereses de grupo, afanes electorales o mensajes populistas, etc.

Su actuación en el Poder Ejecutivo, apoyando asistencialmente los sectores débiles por tamaño, volumen, distancia, excesivos costos, etc., los operadores privados no llegan, es aplaudida por todos, pero cuando se quiere competir en el mismo mercado, dando subsidios que no se pueden mantener en el tiempo, cuando el crédito tiene componentes políticos que lo vuelven impagable, etc., producen distorsiones en el mercado que a la larga son amenazas que cuestan caras a los microempresarios y a la industria de las microfinanzas.

No profundizaremos en prácticas muy generalizadas de manejar la hacienda pública de manera dispendiosa, generando inflación y sus consecuencias muy conocidas por todos a lo largo del tiempo de nuestras vidas republicanas, convirtiéndose en una amenaza muy impactante para los microempresarios y asalariados.

Los permanentes cambios en la política económica, dentro de periodos muy cortos de tiempo, pasando de economías ultra-liberales a las de planificación centralizada, produciendo confusión y falta de seguridad en los microempresarios y en los operadores, en resumen nos muestra la falta de capacidad de mantener o concertar políticas de estado convenientes para el país a través del tiempo.

Las **Instituciones Estatales**, (como bancos estatales, fondos de garantía y de liquidez, etc.), son también sujetos potenciales de generar amenazas a nuestro sujeto de estudio. El tiempo nos ha mostrado que las grandes iniciativas del Estado, implementadas por dichas instituciones han quedado en meros intentos de cambio o bien en distorsiones de mercado temporal que lo único que han producido es incrementar la insolvencia de las mismas y engrosar el ejército de morosos que rodean a dichas instituciones. La causa frecuente de su fracaso, ha sido el alto ingrediente político y la carencia de tecnologías adecuadas para atender dicho segmento de mercado.

Las **universidades** como instituciones de investigación, enseñanza, orientadores de opinión y formadores de líderes, han desarrollado muchas de ellas interesantes estudios e investigaciones que han permitido orientar el rumbo de los operadores, pero también han habido estudios de poca profundidad que solo han querido desprestigiar el esfuerzo realizado en la atención a los menos necesitados. Consideramos que en general las Universidades han estado ausentes de su rol y protagonismo que les corresponde, pero hacemos votos para que las mismas no

deben convertirse en centros de capacitación (como muchas lo están haciendo), sino también en orientadoras y generadoras de nuevas tecnologías.

La **cooperación internacional**, juega en muchos países un papel preponderante en el apoyo a la atención de las poblaciones menos favorecidas. Su intervención en nuestros países en muchos casos ha sido poco coordinada, contradictoria e inclusive contrapuesta, produciendo inversiones que no muestran sus frutos en el tiempo. Hoy en día todavía podemos encontrar asistencias en microfinanzas dignas de los años 60, con el consiguiente daño en las operadoras y por consecuencia en los microempresarios.



### c. Las Amenazas y su Impacto

Las amenazas consideradas en este sentido son el 'augurar o presagiar [algo negativo]', al sujeto de estudio. Las mismas pueden ser analizadas en base a su impacto, clasificándolas en función de su profundidad y frecuencia. El impacto es el daño que produce o se estima que producirá en el sujeto, llegando inclusive a la destrucción total o parcial del sujeto.

De acuerdo a la profundidad y frecuencia de ocurrencia de las amenazas, se pueden clasificar en: graves o leves. Para ello daremos un ejemplo, La Ley de Reactivación de la Producción, presentada en el Congreso ecuatoriano, es una amenaza de gran profundidad y poca frecuencia (se estima que no todos los días se elaboran leyes sobre dicha industria, aunque se comenta que hay muchos otros proyectos en espera de su tratamiento en dicho conclave), es una amenaza grave porque puede producir graves consecuencias sobre los operadores y sobre todo a los microempresarios, e inclusive al sistema financiero en su conjunto.

Amenazas vertidas por pseudo dirigentes de asociaciones, se consideran de poca profundidad y alta frecuencia, produciendo un impacto leve inicialmente, aunque el adagio popular dice que cuando mucho va la gota al cántaro rebalsa. No debemos perder de vista este tipo de amenazas ya que en el tiempo pueden generar impactos graves.



## Sugerencias y Reflexiones

- Muy modestamente se ha tratado de construir un marco de análisis de las amenazas que sufre permanentemente la industria de microfinanzas en el Ecuador, a fin de que los líderes dispongan de una herramienta útil y práctica.
- Se sugiere una profunda reflexión a todos los actores (incluyendo a los políticos), de la industria de microfinanzas en el Ecuador, para que valoren el inmenso trabajo realizado hasta el momento en beneficio de los menos favorecidos, como también de los errores cometidos, para perfeccionar el sistema y encontrar soluciones que no destruyan lo construido, por el contrario permitan ampliar el horizonte de logros para beneficio del país.
- Se debe reconocer que se ha cometido una grave omisión en estos años, el no haber difundido a la comunidad, las particularidades de la metodología de las microfinanzas en tiempos donde las amenazas no tienen una alta profundidad y no presentan impactos graves. El costo siempre será menor que el que se incurre cuando se debe defender de una amenaza profunda con consecuencias graves.
- La buena práctica de la transparencia, en las relaciones entre participantes directos o indirectos, como la Superintendencia, los operadores y los clientes, evitan muchas de las amenazas que surgen entre los actores.
- Se debe evitar el protagonismo desmedido de muchos eventuales dirigentes de la política estatal, que sin comprender totalmente las características de las microfinanzas se aventuran a generar soluciones, donde el estado se convierte en la panacea de las mismas, terminando en una frustración experimentada en muchos países.
- Se debe fortalecer los órganos gremiales, para que actúen como permanentes centinelas de defensa ante las amenazas, para lo cual dichas organizaciones deben estar muy bien focalizadas y tecnificadas.
- Se sugiere la creación de la "Cámara del Sistema Financiero", que involucre a todos los actores y se convierta en una Red de Redes, que incluya a la ASBPE, RFR, ACSB, AIFE etc., bajo una relación de igualdad de obligaciones y derechos, respeto, equidad y mucha capacidad de concertación. Dicho organismo velará por la fortificación del diálogo entre sus miembros y además para producir propuestas integrales, porque se ha comprobado que cada uno tiene un rol protagónico que cumplir.
- Finalmente es interesante pensar en la creación de la gran RED de microempresarios (Red de Redes), a fin de lograr un excelente diálogo con su par y permitir lograr una industria microfinanciera madura y consolidada.

## Conclusiones

La industria de microfinanzas en Ecuador consideramos que está todavía en proceso de crecimiento, aunque en algunos lugares (Sierra) muestre signos de maduración, en su conjunto continúa en su proceso de expansión.

Como todo ser vivo en crecimiento, presenta por un lado rasgos de madurez y por el otro actuaciones de una industria incipiente que denotan la no comprensión total de sus roles de desempeño. En general consideramos que la industria está en un proceso de consolidación mayor, enfrentando cada día en forma más organizada y eficiente las amenazas que se ciernen sobre ella.

La siguiente pregunta qué deberíamos contestarnos es: ¿si la industria está desarrollándose adecuadamente para alcanzar la madurez deseada?, la respuesta a nuestro criterio es afirmativa. Se mantendrá este ritmo siempre y cuando se sigan cultivando mecanismos de desarrollo de la misma y del sistema financiero en su conjunto (algunas verdidas líneas arriba). Lo que no significa que no sigan buscando soluciones para las áreas donde el operador privado regulado y no regulado no ha llegado, el cómo bajar las barreras de entrada y procurar desarrollar tecnologías de bajos costos, que hagan posible los servicios financieros para las poblaciones menos favorecidas, razón de ser de la industria y de los sujetos indirectos.

Para terminar deseo agradecer al Proyecto SALTO, por la oportunidad de expresar estas sencillas ideas sobre el desarrollo de la industria de microfinanzas en el Ecuador.

## 2. RETOS Y ACCIONES PARA CONSOLIDAR LA INDUSTRIA DE LAS MICROFINANZAS.

*Bernal Velarde, USAID/Ecuador*

Bernal Velarde tiene más de veinticinco años de trabajo con el sector financiero a través de la Agencia de Los Estados Unidos para el desarrollo Internacional (USAID). En su carrera en USAID ha promovido los servicios financieros para micro, pequeña y mediana empresas con bancos comerciales, cooperativas de ahorro y créditos, financieras y ONGs especializadas.

El señor Velarde ha sido asesor principal de USAID en el sector financiero en cuatro países (Panamá, Honduras, Guatemala, y Ecuador). Ha diseñado, ejecutado y evaluado proyectos de créditos rurales, programas de reducción de la pobreza, de política económica y programas de garantías financieras.

De igual manera ha diseñado y ejecutado proyectos nacionales y regionales para mejorar la competitividad empresarial. Ha escrito diversos ensayos y dictado conferencias nacionales e internacionales en numerosas ocasiones durante su carrera profesional. Tiene una maestría en Política Económica de la Universidad de Oklahoma y un B.S. En Economía de Florida State University.



## Retos y Acciones para Consolidar la Industria de las Microfinanzas

Como el lector ha podido apreciar en los capítulos anteriores, la evolución de las microfinanzas en Ecuador ha sido dramática. La información proporcionada por la Superintendencia de Bancos nos muestra que en abril del 2003 las instituciones reguladas tenían una cartera de \$84.7 millones clasificada como microcrédito. En abril del 2006, esta misma cartera había subido a \$688.5 millones. Un crecimiento de 713% en tres años. De igual manera, el número de operaciones de microcrédito otorgado por las instituciones reguladas subió de 74,825 en abril del 2003 a 761,315 en febrero del 2006, un crecimiento de 917% en 35 meses. Otro dato interesante es que en diciembre del 2002, la cartera de microcrédito representaba un 1.95% sobre la cartera total del sistema financiero regulado. En diciembre del 2006 esta misma cartera representaba el 9.75% del total. Estas cifras nos permiten apreciar cómo la cartera de microcrédito va ganando terreno en las estrategias de penetración de mercado de las instituciones reguladas.

A pesar de este espectacular crecimiento vemos que todavía existen grandes retos para seguir consolidando las ganancias del sector de microfinanzas. Algunos de los temas prioritarios que debemos de abordar incluyen: (a) la necesidad de seguir profundizando los servicios financieros en áreas rurales; (b) la integración de las microfinanzas con el mercado de valores; (c) la necesidad que existe de establecer alianzas estratégicas para incluir nuevos servicios financieros; (d) la importancia de las fusiones de intermediarios financieros para que sean más efectivos y eficientes; (e) la necesidad de estandarizar metodologías de servicios financieros para las pequeñas empresas; y (f) finalmente el papel que juega el Gobierno en la promoción de las microfinanzas. En este pequeño ensayo revisaremos algunos de estos aspectos que a juicio del autor son esenciales.

### Servicios Financieros Rurales<sup>1</sup>

Hemos visto la gran penetración que han tenido los servicios de microfinanzas, sin embargo, todavía hay áreas rurales que carecen de servicios financieros. Reconocemos que no se puede cubrir todas las áreas rurales sin incurrir en altos costos de transacción, pero hay que seguir haciendo los esfuerzos para llegar a los cientos de miles de productores rurales que no tienen acceso a servicios financieros. Algunos de los problemas fundamentales que existen es la falta de conocimiento del sector rural por parte de los intermediarios financieros.

<sup>1</sup> Para efecto de este artículo servicios financieros rurales incluyen a los productores agrícolas además de los clientes tradicionales de las instituciones de microfinanzas.

Los intermediarios financieros han perfeccionado las metodologías de microfinanzas pero no han podido penetrar masivamente el sector rural. Algunos de los problemas principales que enfrentan incluyen:

(1) una dispersa demanda de crédito; (2) falta de infraestructura para proveer servicios financieros, especialmente la captación de ahorros; (3) conocimiento muy limitado del mercado; (4) problemas de garantías (tierras sin títulos de propiedad, sistemas de registros fraccionados o municipales y no nacionales); (5) falta de productos financieros que se ajusten a los ciclos de producción del sector agropecuario y (6) alianzas estratégicas que faciliten una mayor penetración y cobertura rural.

¿Qué debemos de hacer para facilitar las incursiones en el sector rural? Se necesita invertir más en tecnología para seguir reduciendo los costos de transacción. Algunos aspectos tecnológicos incluyen incorporar el sistema de cajeros automáticos utilizando tarjetas de crédito y débitos. Esto también se puede combinar con la tecnología biométrica para mejorar la seguridad y el tiempo de transacción. Esto permitirá atender a poblaciones analfabetas que no tienen acceso a servicios financieros. Otra manera de reducir los costos es incorporando las agendas electrónicas para que los oficiales de créditos puedan hacer sus análisis financieros en el campo. Esto ayudaría a aumentar la productividad del oficial de crédito, a reducir el trámite en el campo, y a mejorar el tiempo de aprobación del crédito. Por otro lado esta tecnología también ayuda a descentralizar el sistema de aprobación y desembolsos de créditos.

Otra opción es utilizar oficinas móviles y hacer alianzas estratégicas entre organizaciones para dar servicios financieros en áreas rurales donde actualmente no tienen presencia. Las cooperativas de ahorros y crédito están haciendo incursiones importantes en Ecuador para mejorar la cobertura de sus servicios. Por ejemplo, la Organización Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito (WOCCU, siglas en inglés) y la Agencia de Los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID, siglas en inglés) están apoyando un proyecto para crear un sistema de servicios de ventanillas compartidas entre las cooperativas de ahorro y créditos. Esto tiene la ventaja de reducir los costos de transacción y permite que las cooperativas de ahorro y crédito puedan competir con los bancos comerciales que tienen redes extensivas a nivel nacional.

Recientemente, se creó en Ecuador una red de cooperativas conocido con el nombre comercial REDCOOP. Esta red busca compartir las ventanillas de servicios financieros entre las cooperativas afiliadas. Es decir, un miembro de la cooperativa A puede hacer sus transacciones en todas las cooperativas afiliadas, cooperativas B, C, D...Z. Esto se hace a través de las ventanillas físicas que están a nivel nacional con un sistema de software que conecta a la red para hacer las transacciones en línea. REDCOOP también planea incorporarse al sistema de cajeros automáticos en el país. En Junio del 2006 ya había 12 cooperativas de ahorro y créditos compartiendo 86 puntos de servicios a nivel nacional.

### RETOS

- Servicios financieros rurales.
- Integración con el mercado de capitales.
- Alianzas estratégicas para nuevos servicios financieros.
- Funciones de intermediados.
- Metodologías nuevas para las pequeñas empresas.
- Adaptación de nuevos productos financieros.
- Rol del gobierno.

## Integración con el Mercado Bursátil

La integración con el mercado de valores es una necesidad importante para obtener recursos frescos con el fin de seguir expandiendo la cobertura de los servicios microfinancieros en el país. Cuando analizamos a las instituciones especializadas en microfinanzas, vemos que la mayoría no tienen la capacidad institucional de movilizar ahorros de manera significativa. Por otro lado, la movilización de recursos del público en su gran mayoría es de corto plazo (menos de un año), lo que dificulta ofrecer productos financieros de mayor plazo que son requeridos por los clientes. En Ecuador, la mayor parte de la captación del sistema regulado es de corto plazo.

Por ejemplo, si uno examina el estado consolidado del sistema bancario a mayo del 2006, nos encontramos que en el pasivo, hay cerca de \$702 millones en depósito a la vista y sólo \$352 millones en depósitos a plazo. En el caso de las cooperativas de ahorro y crédito que son reguladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros, la relación es más aguda ya que a mayo del 2006, tenían \$408 millones en depósito a la vista y sólo \$184 millones en depósito a plazo. Esta práctica de los depositantes puede estar influenciada por la crisis financiera que se sufrió Ecuador a finales de la década del 90; en ese periodo cerraron 16 de los 40 bancos que estaban autorizados a operar en el país con una pérdida estimada del 20% del Producto Interno Bruto.

Muchas de las instituciones que ofrecen servicios de microfinanzas son especialistas en otorgar créditos pero no en movilizar recursos del público y de los inversionistas privados e institucionales. El mercado bursátil ofrece una oportunidad para captar recursos a mediano plazo que difícilmente se logra a través de la movilización de ahorros del público. Esta opción ya la empiezan a explorar algunas instituciones especializadas en microfinanzas como el Banco ProCredit a través de la emisión de bonos en la bolsa de valores.

Emitir bonos a mediano plazo ofrece varias ventajas a los intermediarios. Entre esos se encuentra la posibilidad de obtener recursos a más largo plazo, con tasas que son competitivas con la de captación promedio de la institución financiera. Como los mercados bursátiles en Latinoamérica son incipientes, también se expanden las alternativas de los inversionistas al existir nuevos instrumentos y opciones para invertir el dinero. Otra ventaja es que las instituciones de microfinanzas se dan a conocer por primera vez en la bolsa de valores, permitiéndoles captar recursos para la expansión de sus programas.

Para ofrecer papel comercial en la bolsa de valores, las instituciones tienen que llenar y pasar por los requisitos y procedimientos que impone el mercado. Es decir, tiene que competir con empresas más grandes que ofrecen sus papeles en el mercado. Para emitir instrumentos negociables se tienen que calificar a las instituciones a través de un análisis de riesgo (due diligence). Esto obliga a la institución a utilizar las mejores prácticas para tener buenos índices de rendimiento financiero y que su papel comercial sea atractivo y competitivo para los inversionistas. El emisor de los bonos tiene que periódicamente reportar información financiera a la Superintendencia de Compañías, donde la información

es pública. Esto también, asegura que los intermediarios financieros manejen eficientemente sus instituciones, ya que su calificación se actualiza todos los años para mantener a los inversionistas informados.

La participación y apoyo de los cooperantes, puede ser un factor que facilite que las instituciones especializadas en microfinanzas puedan salir al mercado bursátil con papel comercial como el bono. La USAID por ejemplo, cuenta con instrumentos de garantías que disminuyen el riesgo de los inversionistas. En caso de que la institución financiera no pueda redimir el bono o instrumento financiero que se coloca en la bolsa de valores, la USAID garantizará la recuperación del 50% de la inversión de capital. En un caso específico en Ecuador, una institución especializada en microfinanzas obtuvo una calificación de A-. Con la garantía del Gobierno de Los Estados Unidos de América, la institución obtuvo una calificación de A++, lo que significó precios más bajos para la emisión de sus bonos. De igual manera, con la garantía se reduce el riesgo para los inversionistas, lo que se traduce a costos promedios más bajos que la alternativa de captación de fondos que tenía la institución financiera.

## Alianzas Estratégicas

Hemos visto que se ha iniciado un movimiento de alianzas estratégicas en Ecuador, y esperamos que esto ayude a ampliar el mercado y a profundizarlo para que existan más productos y servicios financieros. Algunos ejemplos que se pueden mencionar incluyen, la alianza estratégica entre Banco Solidario y el Citigroup que hicieron un acuerdo para ofrecer servicios de remesas desde Nueva York a Ecuador. Esta alianza permite que se envíen remesas desde los Estados Unidos de América por un monto de hasta \$3,000.00 pagando sólo \$5.00 por la transferencia. De igual manera empezamos a ver los grupos de microfinanzas con alcances regionales y globales. Por ejemplo, Banco Solidario en Ecuador, Mi Banco de Perú y Banco Sol de Bolivia, han iniciado una alianza estratégica para intercambiar modelos de transferencias, modelos de cobranzas, y compartir experiencias para mejorar sus operaciones y eficiencias internas. Otros grupos regionales como ProCredit buscan economías de escalas al compartir los costos para desarrollar sus productos, sistemas operativos, y sistemas de información gerencial, que luego se utilizan por las instituciones del grupo.

Tal como expliqué en la sección de Servicios Financieros Rurales, las Cooperativas de Ahorro y Crédito están realizando alianzas estratégicas para compartir las ventanillas de servicios e incorporar un sistema de cajeros automáticos a través de la marca comercial REDCOOP.

Otras instituciones también empiezan a buscar opciones con compañías como las de seguros para ofrecer diversos productos de seguros tales como seguros de vida, de hospitalización, seguros empresariales, entre otros, a sus clientes.

<sup>2</sup> La emisión de bonos no se pudo realizar con la garantía de la USAID, debido a una propuesta de ley que se hizo en el Congreso Nacional de Ecuador, donde se propuso eliminar las comisiones y regular las tasas de intereses que pueden cobrar las instituciones financieras en el sector de microempresas. La legislación como se propuso originalmente, no permitía que las instituciones de microfinanzas fueran sostenibles.

De igual manera muchas instituciones se unen a asociaciones, tal como la Red Financiera Rural en Ecuador para compartir experiencias que mejoran sus operaciones y reducen sus costos de capacitación, y más importante aún para tener una representación y voz a nivel nacional en las políticas y normas que afectan el sector.

### Fusiones y Adquisiciones de Intermediarios

Las fusiones de intermediarios financieros no es una práctica común en Ecuador ya que esto no se utiliza como una herramienta estratégica. Muchas instituciones prefieren ser pequeñas para mantener el control de sus acciones. Recientemente la Cooperativa de la Cámara de Comercio de Quito (CCCQ) se fusionó y absorbió a la Cooperativa de Ahorro y Crédito El Porvenir. Las ventajas que ofrece la fusión entre intermediarios financieros son obvias. La principal es que se genera una institución más sólida, con mejor cobertura a nivel nacional, y con más sucursales y puntos de servicios, lo que permite aumentar la capacidad competitiva y servicios que se ofrece a su clientela.

Otro aspecto importante es el conocimiento que se adquiere del mercado nuevo y la eficiencia que se genera a través de las fusiones. En el caso de la CCCQ sus costos para poder penetrar un nuevo mercado fueron disminuidos dramáticamente al adquirir la Cooperativa El Porvenir en Loja. Actualmente la CCCQ está haciendo una segunda operación para fusionarse y absorber la Cooperativa de Ahorro y Crédito Los Educadores de Galápagos. Esta es una institución pequeña que tiene servicios financieros muy limitados. Al unirse con CCCQ, sus miembros tendrán acceso a una gama de servicios financieros que anteriormente no contaban. Esto incluirá nuevos productos de crédito y ahorros, acceso a cajeros automáticos, chequeras (ya que CCCQ tiene convenio con varios bancos), servicios financieros, remesas internacionales, y ventanillas en 86 sucursales a nivel nacional con REDCOOP.

### Metodología de Servicios Financieros para Pequeñas Empresas

Como mencioné anteriormente, los intermediarios financieros en Ecuador dominan muy bien las metodologías de microcrédito. Sin embargo, poco han hecho para desarrollar nuevas metodologías para ofrecerles servicios financieros a las empresas que pasan de micro a pequeñas. Recientemente examinamos las carteras y estrategias de servicios financieros de algunos bancos. Encontramos que si los préstamos no eran calificados como microempresa, el banco los atendía en una de sus ventanillas especializadas. Por ejemplo, si una pequeña empresa solicitaba crédito y el monto era mayor que el crédito máximo de microcrédito, se le podía enviar a la ventanilla de préstamos comerciales o personales; si la empresa necesitaba seguros de automóviles, y/o de vida, entonces se le enviaba a la compañía relacionada al grupo para que un representante de seguros lo atendiera; si necesitaba una carta de crédito se le enviaba al departamento internacional. Esto se hacía de manera individual sin ver las necesidades institucionales de la pequeña empresa en su totalidad.

La mayoría de las instituciones financieras no tienen manera de saber cuáles préstamos son de pequeña empresa. Por lo tanto, no se puede utilizar la

metodología de oferta de servicios cruzados para este segmento de clientes. Dentro de sus políticas los bancos no definen quiénes son sus clientes de pequeña empresa y por lo tanto no desarrollan estrategias para darle un servicio comprensivo de productos.

Los servicios financieros cruzados pueden resultar en un paquete integral que beneficie tanto a los clientes como al intermediario financiero. De esta manera, también se evita el sobre endeudamiento del cliente, lo que afectaría su capacidad de pago. Un ejemplo de servicio financiero cruzado típico para pequeñas empresas puede incluir los siguientes productos: (a) préstamos para capital de trabajo y/o activos fijos; (b) una línea de crédito; (c) servicios de arrendamiento financieros (leasing); (d) tarjetas de crédito y débito; (e) chequeras; (f) ahorros; (g) depósito de plazo fijos; (h) instrumentos de inversiones; (i) seguros de vida, automóviles, hospitalización, inmuebles; (j) cartas de créditos; (k) cuentas personales, etc.

Los servicios financieros cruzados tienen un impacto significativo en lo que se refiere a retención del cliente, ya que en un solo sitio el pequeño empresario puede recibir una gama de servicios, que se traduce en costos de transacciones más bajos para el cliente y el intermediario financiero. Hay que empezar a ver el cliente desde la óptica integral de servicios financieros múltiples y no sólo crédito y ahorro.



## Adaptación de Nuevos Productos

En Ecuador no hay una gama muy grande de productos financieros. Existen los créditos grupales (bancos comunales y solidarios) y los créditos individuales para montos mayores. También hay servicios limitados de cajeros automáticos con tarjetas de débito y crédito, y varios productos de ahorros. Sin embargo, productos que son típicos en otros segmentos del mercado no se han adaptado todavía para las microempresas.

Muchos de los intermediarios de microfinanzas están inmersos sólo en sus tareas diarias de colocar y recaudar recursos. La feroz competencia por los clientes los mantiene ocupados y con pocas excepciones no están invirtiendo recursos en el desarrollo de nuevos productos financieros. El desarrollo de nuevos productos es un área importante donde los cooperantes pueden, y deben, apoyar a los intermediarios financieros. El apoyo de los cooperantes se puede dar financiando la asistencia técnica en la adaptación de nuevos productos y en su lanzamiento. Esta asistencia puede incluir: (a) el financiamiento para los estudios de mercado; (b) viajes de observaciones para conocer como se manejan los nuevos productos en otros países; (c) capacitación al personal que va a ofrecer el producto; (d) asistencia técnica para realizar los ajustes de los sistemas y proceso internos del intermediario para incorporar los nuevos productos; (e) asistencia técnica para ajustar y armonizar las políticas financieras institucionales; (f) apoyar el plan piloto para probar el producto, y (g) finalmente el lanzamiento institucional del producto. Es crucial desarrollar indicadores de rentabilidad por cada producto para poder medir el desempeño y rendimiento del mismo.

Algunos productos financieros que se pueden adaptar para apoyar a los micro empresarios y productores rurales se ilustran a continuación:

- Factoraje (factoring), para descontar las cuentas por cobrar vigentes de sus compradores (facturas, letras, pagarés, títulos de crédito), permitiendo así que la microempresa reciba anticipadamente estos recursos.
- Contrato de Arrendamiento Financiero (leasing), donde la arrendadora se compromete a otorgar el uso o goce temporal de un bien al arrendatario. Por este servicio, el arrendatario se obliga a pagar una renta periódica que cubra el valor original del bien, más la carga financiera, y los gastos adicionales que contemple el contrato.
- Almacenes o Certificados de Depósitos, donde se otorga un título de crédito a favor de la empresa depositante de los bienes y/o mercancías. Este título a su vez se puede transmitir por vía del endoso, y otorga al tenedor del mismo los derechos de disponer de las mercancías amparadas en el título y exigir al almacén la entrega de las mercancías o el valor de las mismas.
- Los títulos de depósitos sirven para que los agricultores y empresas rurales puedan almacenar sus cosechas y productos y esperar hasta que los precios se eleven antes de vender sus bienes al mercado. Los almacenes son responsables por la custodia, conservación y oportuna

restitución de las mercancías o productos depositados.

Productos de Inversión para captar remesas. Según el Banco Interamericano de Desarrollo más de un millón de personas han salido del Ecuador en los últimos cuatro años. Estas personas enviaron cerca de US\$2'000.500.000 en remesas durante el año 2005. En términos de ingresos, sólo la exportación del petróleo en Ecuador supera esta cifra.

A pesar de la enorme suma de dinero que se envía por remesas, hay pocas instituciones que están desarrollando productos financieros para atraer los recursos de remesas a tasas competitivas de retorno.

Algunos programas pilotos que existen incluyen: (a) otorgar préstamos utilizando las remesas futuras como garantías; (b) financiar viviendas utilizando las remesas como mecanismo de pago. Recientemente, también se han iniciado los esfuerzos para tratar de canalizar las remesas para apoyar programas productivos, sin que estos tengan mayor impacto. El reto es desarrollar instrumentos financieros para que las personas que envían remesas inviertan en ellos.

## Rol del Gobierno

Supervisión Prudencial: El regulador financiero juega un papel clave para asegurar la estabilidad del sistema. La Superintendencia de Bancos debe tener la capacidad institucional para supervisar a los entes especializados en microfinanzas. Sus supervisores de campo deben de entender las idiosincrasias particulares de estas instituciones para poder evaluar el riesgo de cada una. Las normas de microfinanzas deben de actualizarse para reflejar las mejores prácticas prudenciales. El capital mínimo, también debe ajustarse para no tener una proliferación excesiva de instituciones financieras que rebasen los límites de supervisión del ente regulador. El ente que regula, debe de ser la institución que otorga los registros institucionales operativos para evitar problemas de supervisión en el futuro. En Ecuador por ejemplo, el Ministerio de Bienestar Social autoriza la creación de las Cooperativas de Ahorro y Crédito y, por otro lado, la Superintendencia de Bancos y Seguros es la institución reguladora.

Las instituciones representantes del sector de microfinanzas deben empezar a trabajar de cerca con el Congreso Nacional para promover leyes de mercado que fomenten el desarrollo de la microempresa. Recientemente se pasó en primer debate un anteproyecto de ley para poner topes en las tasas de interés, eliminar las comisiones y controlar el margen entre las tasas pasivas y activas. La experiencia internacional nos muestra que los techos y controles en las tasas de interés afectan mayoritariamente al pobre, haciéndoles más difícil la posibilidad de obtener créditos. De igual manera, se afecta la sostenibilidad y rentabilidad de las instituciones especializadas en microfinanzas si los topes en las tasas de interés no les permite cubrir sus costos operativos y financieros. Lo importante es tener un sistema de microfinanzas sólido y rentable para seguir profundizando y ampliando la cobertura de los servicios.

## Otros Temas Relevantes

Por restricciones al espacio permitido en esta publicación sólo quiero hacer referencia concisa a otros temas importantes que hay que seguir mejorando:

**Transparencia:** Las instituciones especializadas en microfinanzas deben de ser transparentes con sus clientes y deben presentar sus productos con el costo real, es decir, las tasas efectivas de interés que pagarán los clientes por los servicios ofrecidos.

**Burós de Créditos:** En Ecuador hasta el 2003 no existían los burós de créditos pero existen 4. Las instituciones microfinancieras deben de afiliarse a uno o varios para recibir los beneficios que otorga esta información financiera. A la larga, esto resultará en mejores tasas de interés para los clientes, al reducir la mora de sus carteras. También evitará que los clientes se sobre- endeuden simultáneamente con diversas instituciones financieras.

**Registro de Garantías:** Hay que hacer los esfuerzos para tener un registro unido de garantía para poder recuperar los activos en caso de incumplimiento de pago. En Ecuador existen diversos registros a niveles municipales, los cuales todavía no están en forma electrónica. Se recomienda que estos registros se unifiquen en una base de datos electrónicos a nivel nacional.

**Marco Regulatorio de Insolvencia y Derecho de Acreedores:** Se necesita urgentemente un marco regulatorio de insolvencia y derecho de acreedores que permita simplificar la reorganización empresarial y acelere los procedimientos de liquidación en caso de ser necesarios.

### Conclusión:

Como han podido apreciar en las diversas lecturas presentadas en este libro, se ha recorrido un largo camino. Las microfinanzas han evolucionado a una gran velocidad y los intermediarios microfinancieros más importantes están utilizando las mejores prácticas, lo que ha permitido que mantengan sus carteras sanas comparadas con los estándares internacionales. Todavía queda un largo recorrido para poder decir que las microfinanzas en el Ecuador están totalmente integradas a las finanzas comerciales y formales. Lo importante es que los actores financieros están haciendo los esfuerzos para llevar los servicios financieros a todos los rincones del país sin excluir a ningún grupo vulnerable. Esperamos que en un plazo de unos diez años, las microfinanzas estén totalmente integradas al sector financiero formal y que no se vea como una actividad que necesite un tratamiento especial. Las microfinanzas deben de ser un producto financiero que se ofrezca de igual manera a los préstamos comerciales, corporativos, o al consumidor. En fin, las microfinanzas deben de ser un servicio financiero que abarque el nivel nacional (urbano y rural) como parte integral y principal ("mainstream") del sector financiero.





**BECHMARKING DEL DESEMPEÑO DE BANCOS ESPECIALIZADOS  
Y COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO  
EN LA GESTIÓN DEL MICROCRÉDITO EN ECUADOR**  
*Carlos Palán, Proyecto SALTO*



**BECHMARKING DEL DESEMPEÑO DE BANCOS ESPECIALIZADOS  
Y COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO  
EN LA GESTIÓN DEL MICROCRÉDITO EN ECUADOR**  
*Carlos Palán, Proyecto SALTO*



## INTRODUCCIÓN

Como un aporte a las mejores prácticas en la industria de microfinanzas, a través del Proyecto SALTO se ha recopilado una serie histórica de datos relacionado con el desempeño de las instituciones de microfinanzas. Para el caso de Ecuador, los bancos especializados y las cooperativas de ahorro y crédito controlados<sup>1</sup> por la Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador SBS, son los mayores participantes en el mercado de microcrédito registrado (75%)<sup>2</sup>.

## METODOLOGIA DEL BENCHMARKING

A fin de realizar un análisis y difusión de las mejores prácticas de la industria de microfinanzas en el Ecuador y contando con la información de indicadores de desempeño reportados durante 4 años a Proyecto SALTO, se ha posibilitado la elaboración de un benchmarking (en base a estas instituciones especializadas) que puede servir como un aporte importante al conocimiento y difusión de mejores prácticas.

Para este fin, en base a la información recopilada de indicadores se ha procesado los datos para los dos grupos principales de operadores del sector: a) bancos y b) cooperativas de ahorro y crédito controladas. El primer grupo está conformado por Banco Solidario, Banco del Pichincha-Credifé y Banco ProCredit y el otro, por las cooperativas de ahorro y crédito reguladas: Riobamba, Cooprogreso y Cacpeco.

Estas instituciones participan en el Proyecto SALTO y manejan tecnología de microcrédito (basada en el análisis in situ de la capacidad de pago del microempresario), y además cumplen con lo dispuesto en la normativa expedida para el efecto por la SBS.

## DESCRIPCION DE LAS INSTITUCIONES

### Grupo Bancos

**Banco Solidario:** Entidad de alcance nacional, pionera en los servicios de microfinanzas desde la perspectiva de una institución financiera formal y regulada, con más de 10 años de experiencia en el sector.

**Credife del Banco del Pichincha:** Entidad de alcance nacional, maneja la cartera de microcrédito del banco. Es una compañía anónima especializada y con autonomía de gestión. Tiene más de 7 años de experiencia en el mercado del Ecuador. Los indicadores de desempeño corresponden a esta empresa y no al banco<sup>3</sup>.

**Banco ProCredit:** Entidad de alcance nacional, miembro del Grupo Internacional Procredit, es un banco especializado en microempresa. Inició sus operaciones en el Ecuador el año 2001 como (Sociedad Financiera Ecuatorial, transformándose posteriormente en Banco).

<sup>1</sup> También existe un grupo de Cooperativas de Ahorro y Crédito no controladas por la SBS, que mantienen registros en el Ministerio de Bienestar Social.

<sup>2</sup> Ver artículo: "Cobertura del microcrédito en el Ecuador", C. Palán, marzo 2006.

<sup>3</sup> Dado que en algunos indicadores Credifé no es comparable con los Bancos, esto se expresa con la notación (n=2)

### Grupo Cooperativas de Ahorro y Crédito Controladas

**Cooperativa Riobamba:** Cooperativa de tipo regional, con presencia en la Provincia de Chimborazo, tiene 27 años de actividad.

**Cooperativa Cooprogreso:** Cooperativa de tipo regional, con presencia en la Provincia de Pichincha, tiene 37 años de actividad.

**Cooperativa Cacpeco:** Cooperativa de tipo regional, con presencia en las Provincias de Cotopaxi, Los Ríos y Pichincha, tiene 17 años de actividad.

## METODOLOGIA DE INDICADORES DE DESEMPEÑO

Para las definiciones de indicadores y términos financieros utilizados en el monitoreo de las instituciones de microfinanzas en el Ecuador, se utilizaron los estándares emitidos por la *Mesa Redonda sobre Estandarización de Términos Financieros, Índices, y Ajustes para Microfinanzas*, que MicroRate, una agencia calificadora de riesgos especializada en microfinanzas, inició a mediados del 2002<sup>4</sup>.

Los datos aquí presentados se obtuvieron a través del *Sistema de Monitoreo de Indicadores* desarrollado por Proyecto SALTO, en Microsoft Excel, que realiza cálculos estandarizados con los datos proporcionados, con el fin de producir indicadores de desempeño institucionales basados en estándares, que son el resultado de las mejores prácticas que están surgiendo en el análisis de índices de microfinanzas. Los datos institucionales provienen de los estados financieros. Informes detallados de cartera e información adicional sobre el personal y otros aspectos es ingresado en categorías dentro de la hoja de cálculo (de acuerdo al plan de cuentas definido por la Superintendencia de Bancos, cuando es aplicable) y los índices son calculados automáticamente<sup>5</sup>.

El Sistema garantiza el ingreso consistente de los datos por parte de las instituciones de microfinanzas, pues utiliza como base las cuentas de la SBS, que luego son validadas por SALTO en base a una revisión posterior de la información entregada a la SBS y disponible en su sitio web.

Los cuadros con los datos recopilados se presentan en el Anexo final de este artículo.

## INDICADORES DE DESEMPEÑO INSTITUCIONALES

Como se puede observar en los gráficos que se presentan a continuación, los dos tipos de instituciones han crecido en su cartera total los últimos 4 años en forma importante (5.1 y 4.7 veces su cartera de Dic01 hasta Mar06), aunque a partir del año 2005 el crecimiento ha sido menor.

<sup>4</sup> Definitions of Selected Terms, Ratios, and Adjustments for Microfinance. MicroBanking Bulletin, Noviembre 2002, pg. 3-15. Disponible en <http://www.mizrab.org/> o en [www.microrate.com](http://www.microrate.com)

<sup>5</sup> Referirse a Anexo A para los índices e indicadores que son monitoreados.

Para el grupo Bancos la participación de la cartera micro en promedio está en un 74%, lo cual es un indicador claro de su especialidad. Para el caso de las COACs, se ha ido transparentando su presencia en este sector\* hasta llegar a un 52% de su cartera, lo que muestra que este tipo de instituciones son también especializadas, aunque menos que el grupo bancos. Esta especialización se nota además al observar el porcentaje de oficiales de crédito respecto al personal total, que está llegando al 50% en el caso de los bancos y al 30% en el caso de las COACs. Cabe indicar que esta diferencia podría explicarse por la presencia importante de la cartera de microcrédito en los bancos y ciertas diferencias del proceso crediticio existente entre los dos tipos de instituciones, en el caso de las COACs se privilegia la relación personal, patrimonial e histórica del cliente con la entidad, que hace que los oficiales manejen más clientes que en el grupo de bancos especializados.

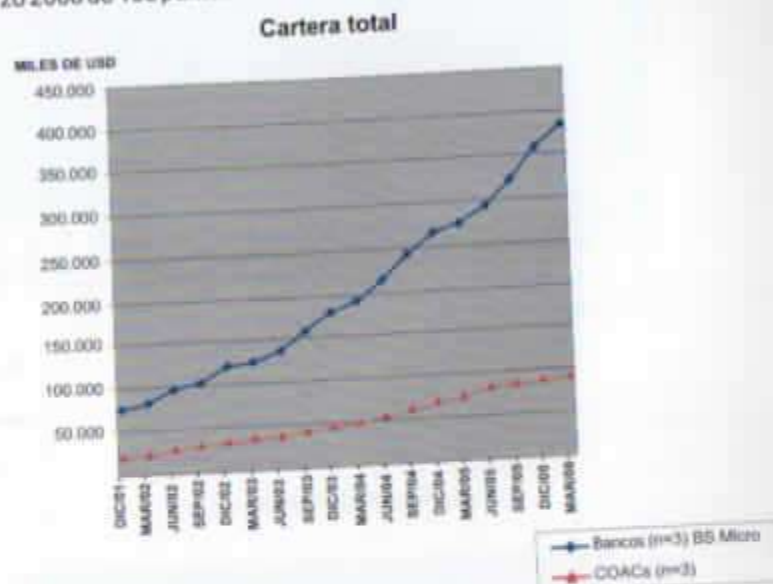
El crecimiento del patrimonio en el mismo período, aunque menor, ha sido importante (2.6 veces en Bancos y 2.8 en COACs), sin embargo el apalancamiento (pasivo total/patrimonio) ha sido mucho mayor en Bancos (9.5 veces) que en COACs (4.3 veces), lo cual indica que el primer grupo es más agresivo tanto en sus captaciones como en fuentes de fondeo externo.

La sostenibilidad operacional (ingresos/gastos operativos) y financiera es mayor en las COACs que en los bancos, aunque ambos superan el 110%. Esto se debe especialmente a que las COACs mantienen un nivel de eficiencia operativa (gastos operativos/cartera promedio) mejor (8.5%) que el grupo bancos (15%). Dado el nivel de apalancamiento que tiene el grupo bancos, la rentabilidad sobre patrimonio (ROE) promedio del período Dic01 a Mar06 es mayor (17.9% en promedio) que en las COACs (13.9% en promedio).

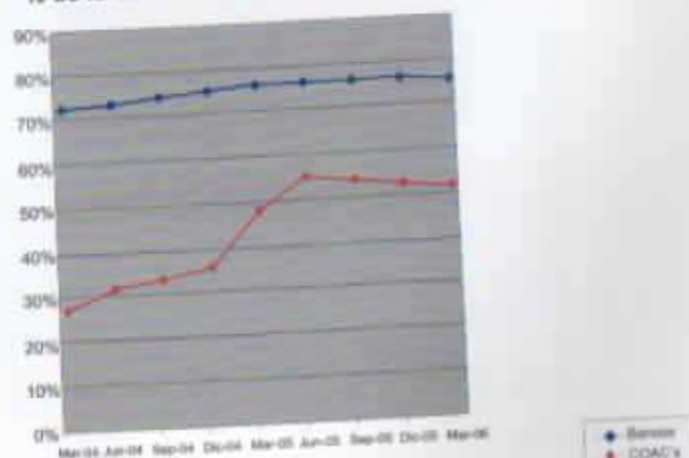
El rendimiento de la cartera tienen una tendencia a disminuir, en general a causa de la disminución de tasas de interés que ha ocurrido en el Ecuador. Este indicador en el último año se ha situado entre el 20 y 22% en bancos y entre 15 y 17% en COACs. En cuanto al costo de fondeo, este se ha mantenido relativamente estable, notándose que en el grupo bancos el costo promedio del período es mayor (6.9%) frente al de las COACs (4.4%). Esta desventaja competitiva ha tratado de ser contrarrestada por los bancos en base a un crecimiento en la captación de ahorro que es de bajo costo (Ver gráfico de Número de Clientes de Ahorro).

\* La SBS emitió circulares en Enero 2005, exigiendo que las instituciones financieras clasifiquen su cartera de acuerdo a la normativa que está basada en una clasificación del crédito por fuente de pago.

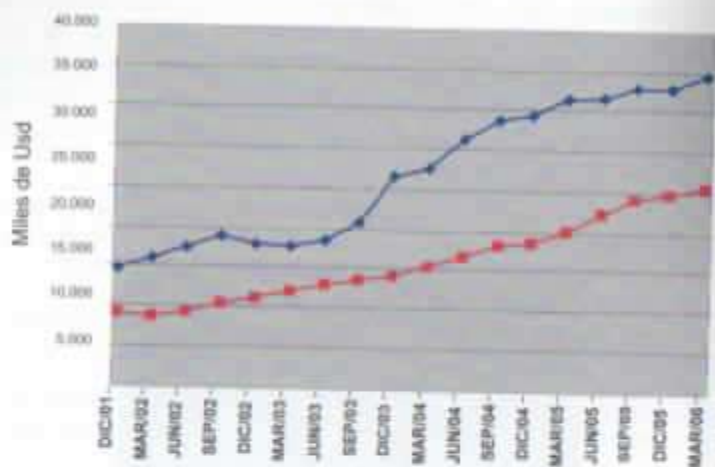
La expansión de los operadores de microfinanzas se muestra también en el crecimiento del número de puntos de servicio, que para el caso de los bancos ha significado su presencia en nuevas provincias, especialmente de la Costa ecuatoriana, y en el caso de las COACs nuevas agencias en sus provincias y en las aldeas. En total en el período Dic01 a Mar06, se han abierto 74 nuevos puntos de servicios de bancos y 10 de COACs, alcanzado las 6 instituciones monitoreadas un total a Marzo 2006 de 136 puntos de servicio.



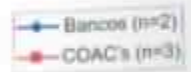
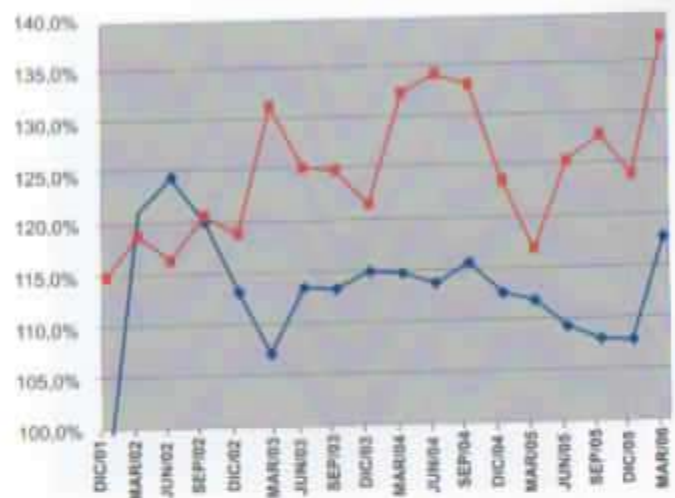
**% de la Cartera Micro del Total de Cartera**



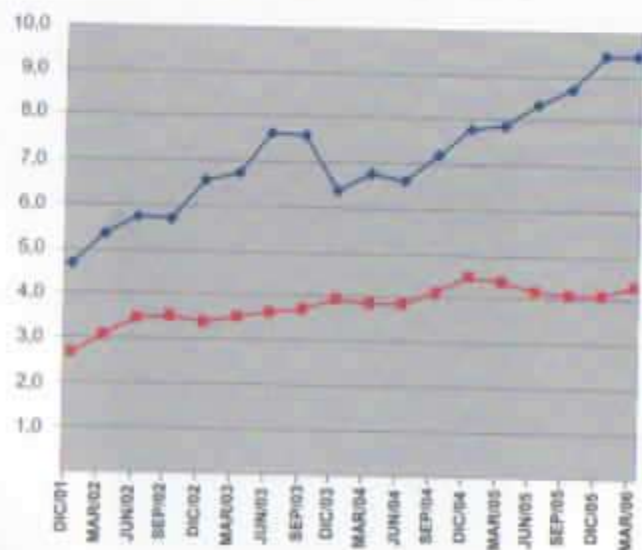
### Patrimonio



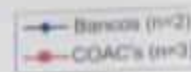
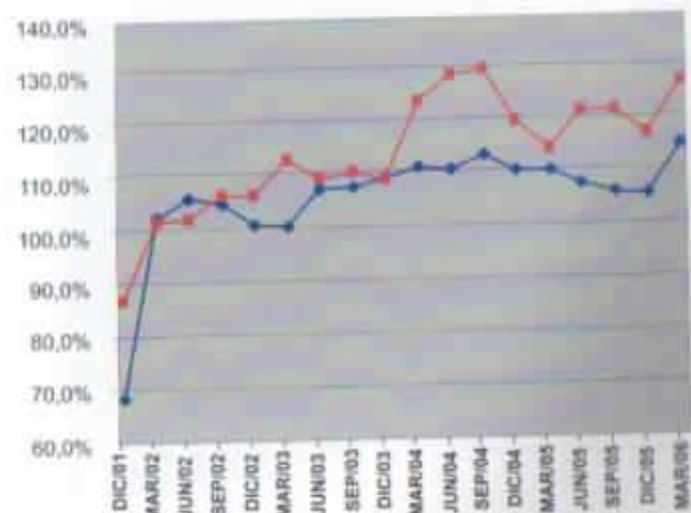
### Sostenibilidad Operacional



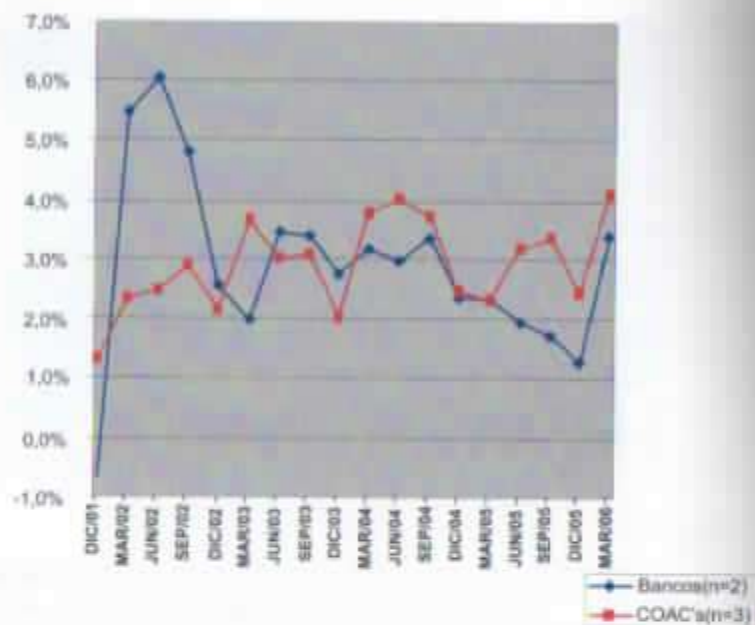
### Apalancamiento



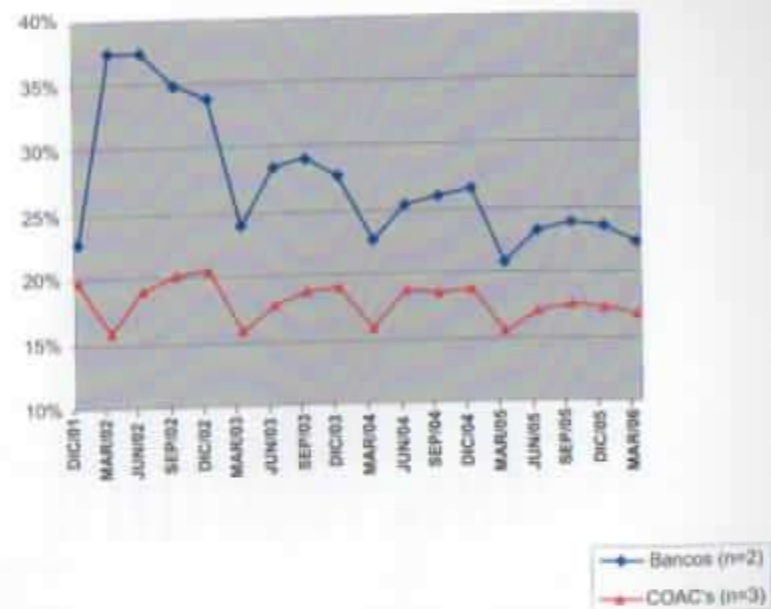
### Sostenibilidad Financiera



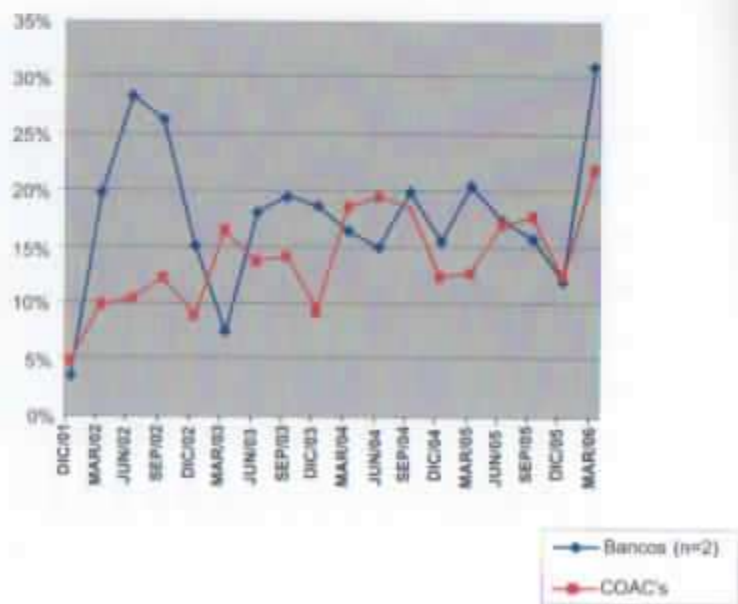
**Retorno sobre Activos (ROA)**



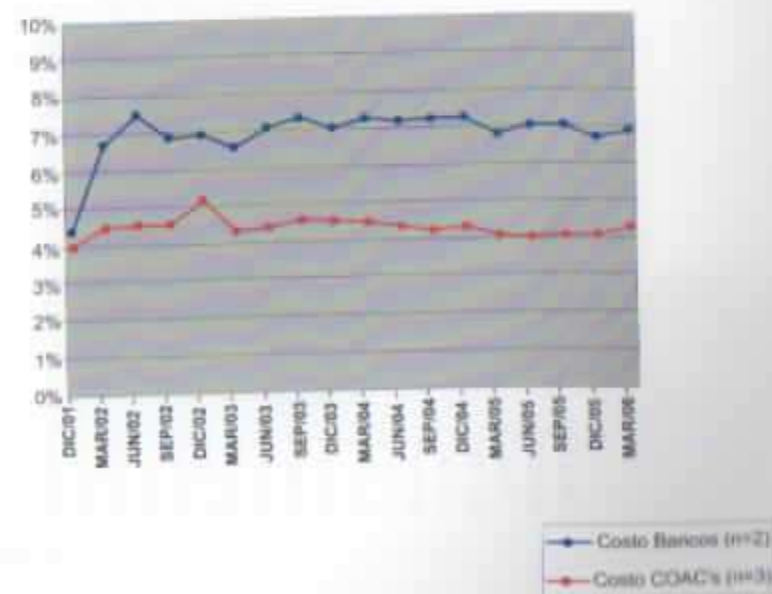
**Rendimiento Sobre la Cartera**



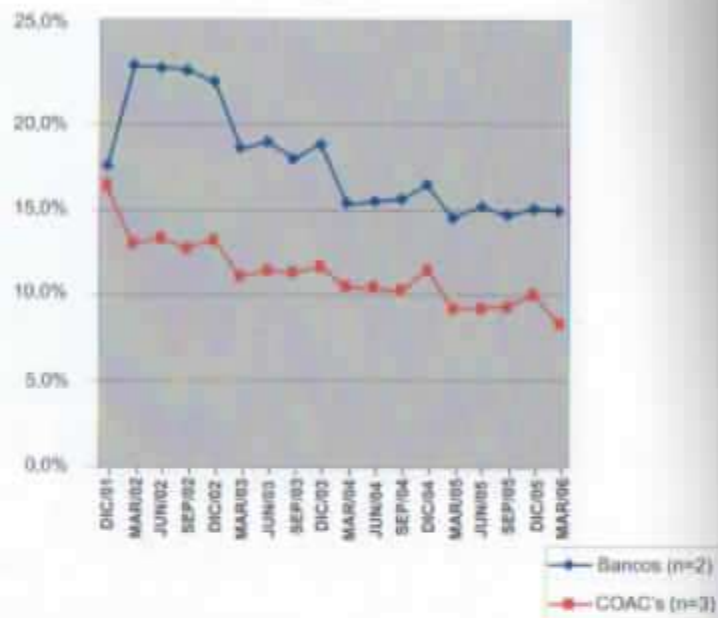
**Retorno sobre Patrimonio (ROE)**



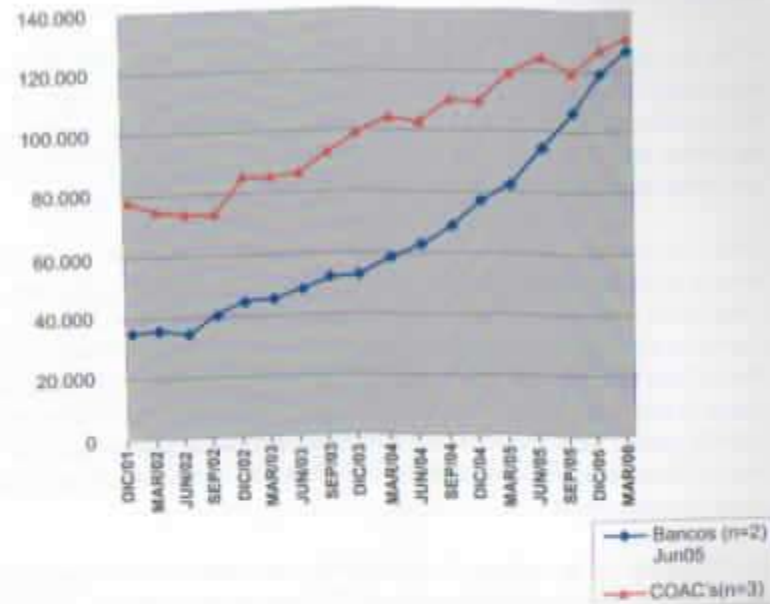
**Costo de Fondeo**



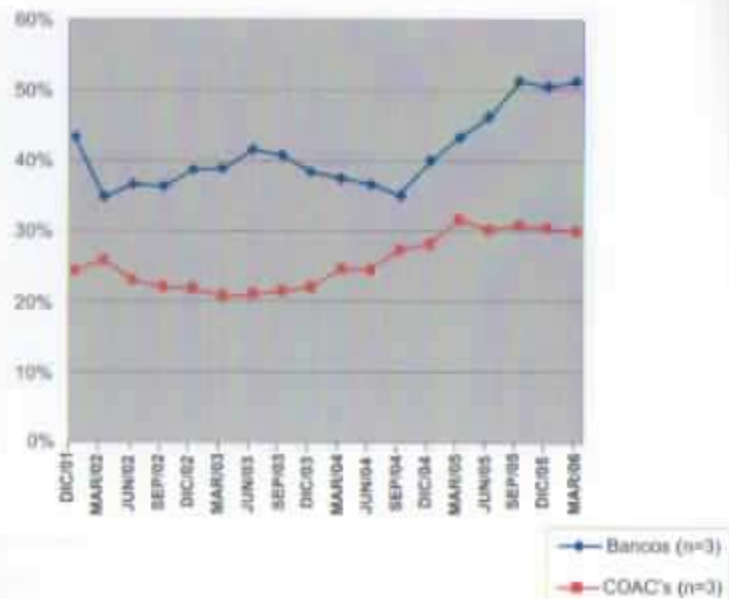
### Eficiencia Operativa



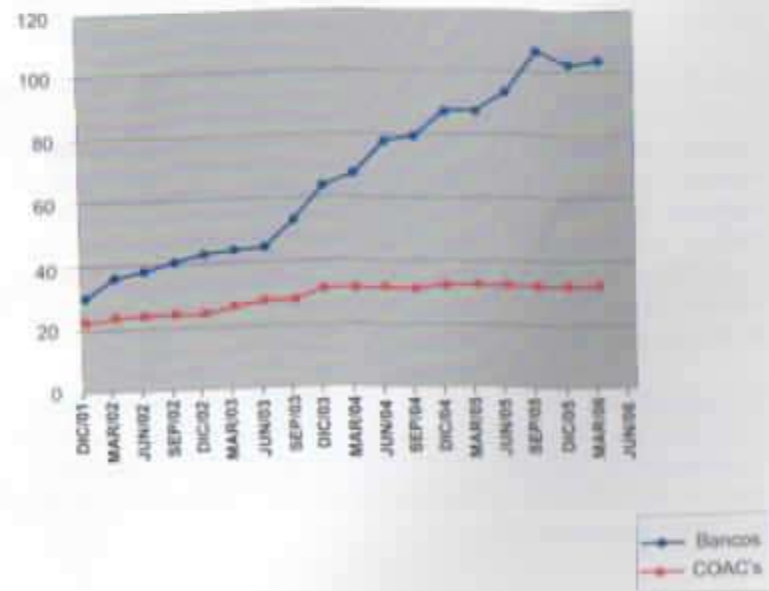
### Número de Clientes de Ahorro



### Porcentaje de Oficiales de Crédito del Personal Total



### Puntos de Servicio



## INDICADORES DE DESEMPEÑO DE LA CARTERA DE MICROCRÉDITO

A fin de complementar la información sobre el desempeño de las IMFs, se recopilaron indicadores específicos acerca de la gestión de la cartera de microcrédito a partir de Marzo 2004, en que se iniciaron procesos de reclasificación de cartera en las instituciones. Justamente en el período Dic04 a Mar05, se ejecutó casi la totalidad de la reclasificación.

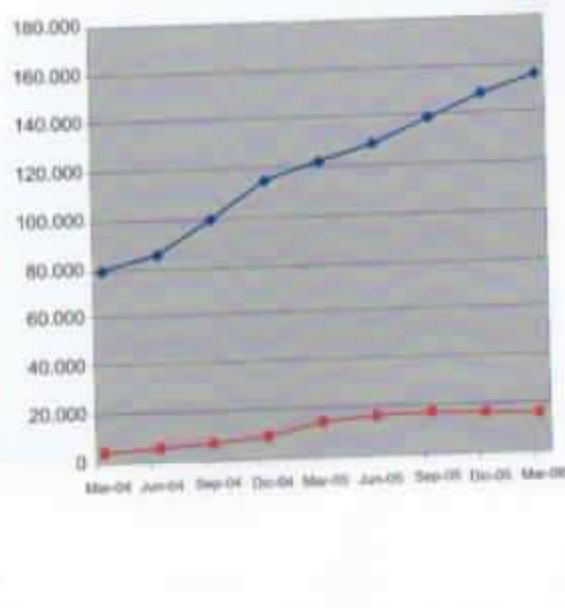
Como se puede observar en los gráficos que se presentan a continuación, los bancos como entidades de alcance nacional con más puntos de venta, tienen un crecimiento más acelerado en número de clientes que las COACs. El saldo promedio por operación de microcrédito es mayor en las COACs, situándose a Marzo 2006 en US\$ 2.980 frente a US\$ 1.755 en los bancos. Se nota que en ambos casos el promedio tiene una tendencia a crecer, debido especialmente a que las COACs tienen clientes más antiguos que los bancos, además que, dado que respaldan sus operaciones también con garantías de tipo hipotecario, asumen más riesgo con sus clientes.

La morosidad de la cartera de microcrédito con retraso de 5 días en el pago es menor en los bancos especializados (3.6%) que en las COACs (4.1%). Sin embargo se nota que a partir de los 30 días de morosidad la situación cambia, ya que es mejor para las COACs (1.3%) que en los bancos (2.1%). Cabe indicar que en ambos casos existe la cobertura de la cartera en riesgo suficiente (109% en bancos y 157% en COACs).

Otra diferencia fundamental que se observa entre estos dos tipos de operadores es la estructura que tienen en sus puntos de venta. En los bancos especializados se disponen de 7 oficiales de microcrédito en promedio, en cambio en las COACs apenas 2.6. También se nota que como resultado de la expansión del número de agencias, también se ha requerido más oficiales de microcrédito. A Mar06 los bancos disponían de 588 oficiales, mientras que las COACs tenían 72 oficiales. Cabe indicar que en dos años (Mar04 a Mar06) las 6 instituciones requirieron 331 oficiales de microcrédito, como mano de obra calificada. Proyecto SALTO participó en la capacitación de dichos oficiales.

La productividad de estos oficiales (260 clientes por oficial de microcrédito), es cercana a los estándares internacionales. Por otra parte, se confirma que las mujeres son un segmento importante y característico del microcrédito pues, en el caso de las COACs su cartera alcanzó un 46%, mientras que en los Bancos este porcentaje alcanzó al 43%.

Número de Clientes de Microcrédito

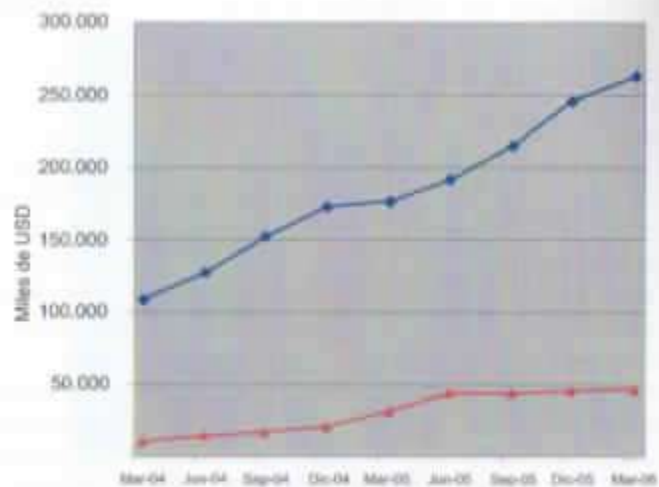


Saldos Promedios por Prestatario



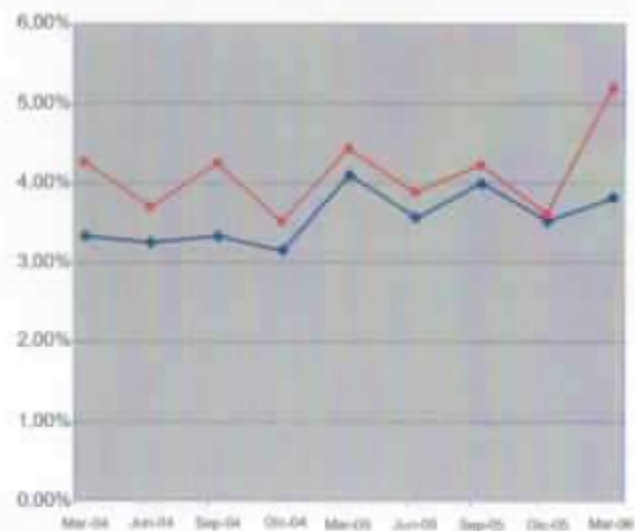


**Cartera Total**



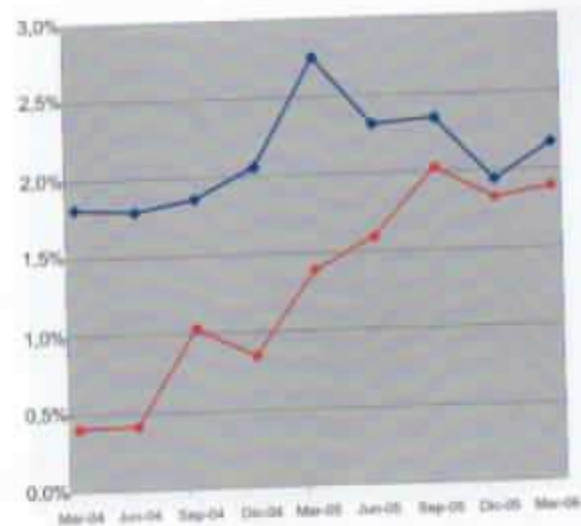
— Bancos (n=3)  
— COAC's (n=3)

**Calidad de Cartera >5 Días (promedios institucionales)**



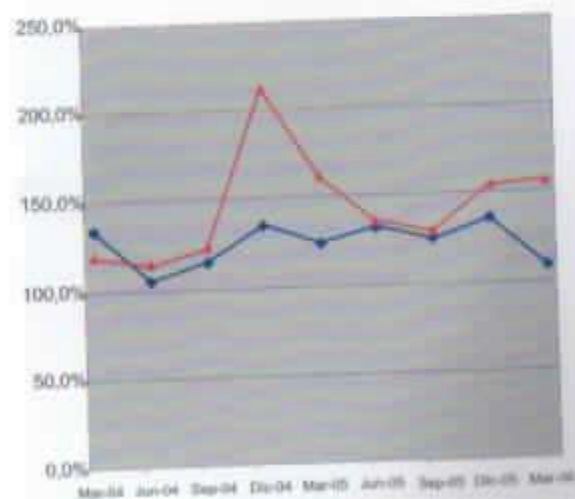
— Bancos (n=3)  
— COAC's (n=3)

**Calidad de Cartera >30 Días (promedios institucionales)**



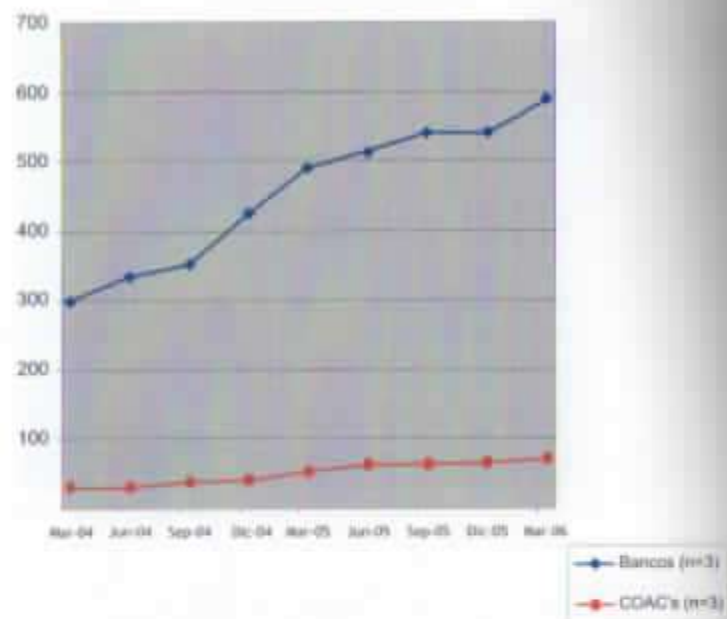
— Bancos (n=3)  
— COAC's (n=3)

**Cobertura CER >5 días**



— Bancos (n=3)  
— COAC's (n=3)

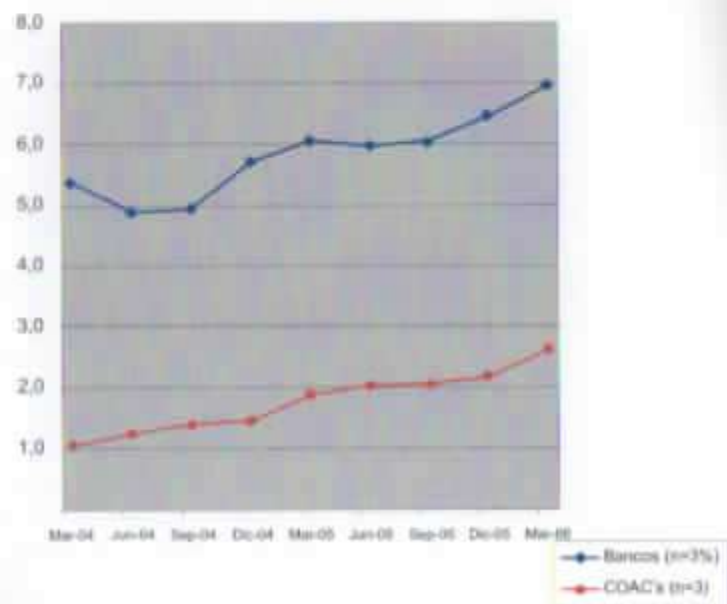
Número oficiales de microcrédito



Clientes por Oficial de Microcredito



Numero de Oficiales de Microcredito por Agencia



% de Cartera de Mujeres



## CONCLUSIONES

Se nota claramente la diferencia entre los dos grupos analizados. Los bancos especializados tienen una estrategia de expansión más dinámica que las COACs, especialmente hacia la costa ecuatoriana. Al ser especializados mantienen costos más altos, pues su rentabilidad depende mayoritariamente de la cartera de microcrédito y requieren estructuras más intensivas en mano de obra y crecimiento en puntos de atención. En cambio las COACs tienen estructuras menos costosas, producto de su baja expansión, concentración regional, menores costos de fondeo y el manejo significativo de otros tipos de crédito como el de consumo y de vivienda.

Los bancos tienen importantes fuentes de fondeo externo, algo que se observa menos en las COACs. Aunque éstas ya disponen de líneas de crédito en alguna magnitud, aún no son vistas por inversionistas interesados en este segmento de mercado como potenciales canalizadores de recursos significativos hacia la microempresa.

Se observa que el manejo del riesgo de crédito tiene sus particularidades en cada tipo de operador, sin embargo ambos mantienen niveles de riesgo más bajos que los estándares internacionales, lo cual indica que es una industria con buenas prácticas en microfinanzas, aunque, por supuesto, se puede mejorar para posibilitar un mayor acceso de la población a servicios financieros.

Como recomendación para el futuro y dado que en el último año se observó una desaceleración en el crecimiento de la cartera y una mayor concentración del crédito (montos más altos de crédito), se requiere una mayor transparencia en el mercado, especialmente sobre los niveles de sobreendeudamiento que pudieran existir en el sector. Los burós de crédito podrían ayudar en esa tarea, así como la SBS a través de sus normativas de manejo prudencial.

Finalmente, cabe indicar que los dos tipos de instituciones se manejan bajo el mismo marco normativo emitido por la SBS, lo que ha ocasionado que compitan entre sí en muchas regiones. Los casos aquí estudiados pueden servir para analizar las estrategias e impactos que este tipo de operadores pueden tener en el desarrollo de una industria de microfinanzas sostenible y prudente del Ecuador.

### ANEXO Proyecto SALTO Monitoreo a Indicadores de Desempeño Institucional Grupo de Cooperativas de Ahorro y Crédito (n=3)

Indicadores Consolidados*	Dic-01	Dic-02	Dic-03	Dic-04	Dic-05
<b>Ahorro</b>					
Número de clientes activos de crédito total**	18.634	18.433	21.664	29.006	35.708
Crecimiento de clientes activos de crédito (anualizado sobre Dic año anterior)	0,0%	10,9%	17,6%	37,7%	23,1%
Número de clientes activos de créditos mujeres total				13.611	18.584
Crecimiento de clientes activos de crédito mujeres (anualizado sobre Dic año anterior)					43,7%
Número de clientes activos de microcréditos según SBS			9.120	17.043	17.043
Crecimiento de clientes activos de microcréditos (anualizado)				4.637	86,9%
Número de clientes activos de microcréditos mujeres según SBS					7.584
Crecimiento de clientes activos de crédito mujeres (anualizado)					83,7%
Número de clientes activos de ahorros (anualizado sobre Dic año anterior)	77.583	84.877	98.074	109.654	120.585
Crecimiento de clientes activos de ahorros (anualizado sobre Dic año anterior)		9,4%	16,6%	10,6%	13,4%
Número de clientes activos de ahorro mujeres					46.935
Crecimiento de clientes activos de ahorro mujeres					32
Número de puntos de servicio total	22	24	31	32	32
Crecimiento de puntos de servicio total	1.297	1.656	2.003	2.333	2.489
Saldo promedio de préstamos por prestatario** (año, bruto/ prestatarios activos)	232	293	328	422	590
Saldo promedio de ahorros por ahorrado (año, bruto/ ahorrados)	18.041.965	23.233.226	31.111.955	44.276.100	48.944.344
Saldo de ahorro total					19.364.517
Saldo de ahorro total mujeres					
<b>Cartera</b>					
Cartera en riesgo > 30 días (promedio institucional)	1,1%	2,7%	2,1%	1,3%	1,6%
Cartera en riesgo > 30 días (ponderado)	1,2%	2,8%	2,1%	1,2%	1,5%
Tasa de cartera castigada (promedio institucional)	0,0%	0,0%	0,1%	0,1%	0,1%
Cobertura de cartera en riesgo mayor a 30 días (promedio institucional)	148,7%	92,0%	175,6%	307,9%	323,7%
Total cartera MF*	18.777.113	32.997.070	48.039.068	68.520.918	89.665.372
Crecimiento de la cartera total MF ponderada (anualizado sobre Dic año anterior)		66,8%	30,3%	48,8%	4,4%
Total cartera bruta micro**		32.997.070	48.039.068	68.520.918	89.665.372
Crecimiento de la cartera bruta micro**		66,8%	35,5%	48,8%	30,9%
Total cartera bruta micro*					40.083.210
Crecimiento de la cartera bruta micro ponderada (anualizado sobre Dic año anterior)					18,5%
Total cartera bruta mujeres micro**					21.570.226
Crecimiento de la cartera bruta micro ponderada mujeres (anualizado sobre Dic año anterior)					111,2%
Cartera bruta micro según SBS					20.917.600
Crecimiento de la cartera bruta micro (anualizado)					100,4%
Cartera bruta mujeres micro según SBS					
Crecimiento de la cartera bruta micro mujeres (anualizado)					

Indicadores Consolidados*	Dic-01	Dic-02	Dic-03	Dic-04	Dic-05
<b>Sostenibilidad y Sostenibilidad</b>					
Sostenibilidad operacional	114,7%	116,9%	121,4%	122,8%	124,1%
Sostenibilidad financiera	30,0%	106,7%	100,4%	120,4%	117,4%
Recurso sobre activo	1,3%	2,2%	2,0%	2,0%	2,5%
Relación sobre patrimonio	4,5%	8,3%	9,4%	12,4%	12,5%
Total patrimonio	8.151.325	10.071.257	12.515.521	16.491.441	21.935.071
Crecimiento del patrimonio (actualizado sobre Dic año anterior)		23,5%	24,2%	21,8%	189,0%
<b>Eficiencia y Productividad</b>					
Tasa de eficiencia operativa	18,4%	13,2%	11,7%	11,4%	10,0%
Cartera bruta por personal total	124.723	188.454	219.135	272.012	348.998
Cartera de crédito por personal	94	99	106	120	140
Cartera bruta por oficial de crédito	552.162	874.764	972.831	982.757	1.101.321
Clientes de crédito por oficial de crédito	444	477	479	436	475
Oficial de crédito como % del personal total	34,5%	23,6%	22,1%	28,1%	30,9%
Ahorros a la vista por personal total	88.392	130.159	148.948	162.255	196.802
Ahorristas por personal total	400	474	476	458	516
<b>Gestión de Activos / Pasivos</b>					
Rendimiento sobre la cartera promedio institucional	15,7%	20,5%	18,9%	16,7%	17,2%
Costo de fondeo promedio institucional	4,0%	5,2%	4,5%	4,4%	4,1%
Avanzamiento (pasivos / activos) promedio institucional	2,5	3,4	3,9	4,5	4,1

Participantes son: Coopeco, Coooprogreso y Cooperativa Rocoombá.

\* Los participantes presentados representan el consolidado de las 3 instituciones participantes en el Proyecto SALTO a menos que se indique otra cosa (ej. N=2).

### Proyecto SALTO Monitoreo a Indicadores de Desempeño Institucional Grupo de Instituciones Especializadas (n=3)

Indicadores Consolidados*	Dic-01	Dic-02	Dic-03	Dic-04	Dic-05	Mar-06
<b>Ahorros</b>						
Número de cuentas activas de crédito total**	62.210	68.332	126.270	190.306	220.142	225.661
Crecimiento de cuentas activas de crédito (actualizado sobre Dic año anterior)		44,6%	42,6%	50,7%	20,9%	9,6%
Número de cuentas activas de crédito mujeres total		66.095		86.095	117.266	109.516
Crecimiento de cuentas activas de crédito mujeres (actualizado sobre Dic año anterior)				36,2%	36,2%	-28,5%
Número de depósitos activos de microcrédito según SBS		114.832		148.321	185.478	195.478
Crecimiento de cuentas activas de microcréditos (actualizado)				29,2%	19,1%	19,1%
Número de clientes activos de microcréditos mujeres según SBS		52.741		73.559	72.104	72.104
Crecimiento de clientes activos de crédito mujeres (actualizado)				39,5%	-2,9%	-2,9%
Número de clientes activos de ahorros total(n=4)	35.237	44.893	52.450	77.061	119.206	127.949
Crecimiento de cuentas activas de ahorros (actualizado sobre Dic año anterior)		27,4%	19,8%	49,9%	54,4%	26,1%
Número de cuentas activas de ahorros mujeres	30	43	64	86	103	69.050
Número de puntos de servicio total	990	990	1.381	1.517	1.755	1.835
Sitio promedio de préstamos por prestataria** (con trazo prestaciones activas)	160	218	261	312	365	159
Sitio de ahorro por ahorrista (Mujeres a la vista / ahorrada)	8.833.708	9.791.524	13.695.063	24.020.681	33.806.059	32.364.619
Sitio de ahorro total mujeres				14.813.493	16.813.493	16.820.428
<b>Cartera</b>						
Cartera en riesgo > 30 días (promedio institucional)	1,8%	2,8%	1,7%	2,1%	2,1%	2,5%
Cartera en riesgo > 30 días (ponderado)	2,6%	4,8%	2,9%	3,0%	3,0%	2,9%
Tasa de cartera castigada (promedio institucional)	0,0%	0,7%	0,4%	0,2%	0,7%	1,2%
Cobertura de cartera en riesgo mayor a 30 días (promedio institucional)	104,3%	375,7%	407,7%	371,3%	254,7%	194,8%
Total cartera IAP's	75.437.190	121.548.204	179.962.965	265.956.612	360.054.356	365.060.157
Crecimiento de la cartera total IAP's ponderada (actualizado sobre Dic año anterior)		61,1%	48,1%	47,8%	11,4%	27,6%
Total cartera bruta micro**	46.653.464	86.227.802	141.690.002	222.701.007	327.165.418	361.948.138
Crecimiento de la cartera bruta ponderada (actualizado sobre Dic del año anterior)		64,3%	64,3%	63,9%	40,6%	42,2%
Total cartera bruta mujeres micro**				103.848.594	30,7%	62,9%
Crecimiento de la cartera bruta ponderada mujeres (actualizado sobre Dic año anterior)				172.846.117	246.028.159	262.869.480
Cartera bruta micro según SBS				76.423.069	104.110.778	103.129.160
Crecimiento de la cartera bruta micro (actualizado)				34,8%	32,8%	34,8%

Indicadores Consolidados*	Dic-01	Dic-02	Dic-03	Dic-04	Dic-05	Mar-06
<b>EFICIENCIA Y PRODUCTIVIDAD</b>						
Solventabilidad operacional (n=3)	86.8%	112.1%	114.8%	112.8%	107.7%	117.8%
Solventabilidad financiera (n=3)	66.2%	101.2%	109.8%	110.8%	106.0%	115.4%
Retorno sobre activos (n=2)	-0.7%	2.6%	2.8%	2.4%	1.3%	3.4%
Retorno sobre patrimonio (n=3)	3.6%	15.2%	18.7%	15.8%	12.1%	31.2%
Total patrimonio (n=3)	53,227,601	15,829,826	23,515,126	30,675,542	33,683,368	36,019,997
Crecimiento del patrimonio (anualizado sobre Dic del año anterior)	0.0%	19.7%	48.8%	30.0%	154.8%	64.7%
<b>EFICIENCIA Y PRODUCTIVIDAD</b>						
Tasa de eficiencia operativa	17.2%	22.4%	18.8%	16.3%	15.1%	15.0%
Cartera bruta por personal total	82,830	115,823	168,532	160,838	264,381	265,343
Clientes de crédito por persona	94	156	119	129	57	152
Cartera bruta por oficial de crédito**	217,824	317,841	428,852	497,859	930,830	644,452
Clientes de crédito por oficial de crédito**	281	322	363	379	374	372
Oficial de crédito como % del personal total**	43.3%	38.7%	36.4%	40.0%	60.4%	61.2%
Ahorro a la vista por préstamo total (n=1)	14,944	18,900	21,102	28,762	20,479	23,164
Ahorros por préstamo total (n=1)	83	87	81	82	81	94
<b>Servicios de Activos y Pasivos</b>						
Retorno sobre la cartera promedio institucional (n=2)	22.7%	33.0%	27.8%	26.3%	22.8%	22.2%
Costo de fondeo promedio institucional (n=2)	4.4%	6.0%	7.0%	7.2%	6.7%	6.8%
Aprobamiento (gastos / préstamos) promedio institucional (n=2)	4.7	6.5	6.3	7.8	9.3	9.3

Participantes son: Banco Solidario, Credifly y ProCredi.

\* Los indicadores presentados representan el consolidado de las 4 instituciones participantes en el Proyecto SALTO a menos que se indique otra cosa (ej. N=1). Si N=3, se excluye a CREDIFE que es una empresa de servicios financieros auxiliares no comparables, que administra la cartera microempresarial del Banco del Pichincha al nivel nacional.

\*\*Esta considerado solo la cartera micro de B.S. Para los demás indicadores está considerado la cartera total en toda las instituciones

### Proyecto SALTO Monitoreo a Indicadores de Desempeño Cartera Micro (Según CSBS) Bancos (n=3)

Indicadores Consolidados	Mar-04	Jun-04	Sep-04	Dic-04	Mar-05	Jun-05	Sep-05	Dic-05	Mar-06
<b>MICROFINANCIACIÓN</b>									
Número de clientes activos de microcrédito	78,984	80,597	86,891	114,833	121,883	138,588	136,541	148,321	169,419
Crecimiento de clientes activos de crédito (anualizado)	1,488	1,488	1,514	1,888	1,878	1,888	20,878	20,878	6,878
Saldo promedio por prestatario (cartera bruta / prestatarios activos)	38,271	42,208	44,381	32,141	35,178	35,660	38,834	33,388	32,189
Número de Clientes activos de crédito mujeres	44,378	43,378	46,378	46,378	45,378	46,378	46,378	46,378	46,378
Porcentaje de clientes mujeres	45,917,871	111,027,807	186,305,978	209,878,832	86,278,832	190,424,667	244,289,880	193,383,874	191,383,874
Monto desembolsado	24,020	34,410	97,498	108,332	33,372	73,141	104,289,880	105,643	48,789
Monto promedio desembolsado	3,087	3,218	1,988	2,078	2,388	2,079	3,048	2,147	2,229
Número de oficinas por punto de servicio	8.4	4.9	4.9	8.7	8.1	8.3	8.1	8.4	7.2
<b>Cartera</b>									
Cartera bruta total	168,888,497	137,878,234	155,305,481	179,846,117	177,944,441	197,722,867	215,972,703	246,028,199	262,889,481
Porcentaje de trécos respecto al total	73.3%	73.8%	75.2%	78.2%	78.0%	76.8%	76.8%	77.1%	76.3%
Crecimiento de la cartera bruta (anualizado)	47,311,484	84,888,282	87,383,880	88,432,888	77,488,888	82,888,888	80,287,428	104,112,778	113,128,163
Cartera bruta mujeres	43,878	42,878	44,878	45,478	43,478	43,478	43,478	43,478	43,478
Porcentaje de cartera de mujeres	3.0%	3.2%	3.0%	3.0%	2.7%	2.8%	2.8%	2.8%	2.8%
Cartera en riesgo > 30 días	1.8%	1.8%	1.3%	2.1%	2.4%	2.3%	2.2%	2.0%	2.2%
Cartera en riesgo > 30 días	124.0%	164.0%	116.0%	134.8%	122.8%	122.8%	124.3%	128.3%	108.7%
<b>EFICIENCIA Y PRODUCTIVIDAD</b>									
Cartera bruta por oficial de crédito	300,482	377,888	430,812	432,884	377,122	384,278	412,222	488,784	448,278
Clientes de crédito por oficial de crédito	257	257	288	288	288	288	288	288	288
Número total de oficinas de microcrédito	288	288	382	428	488	513	642	642	588
Oficinas de microcrédito como % de oficinas totales	88.2%	84.8%	84.8%	84.8%	87.8%	84.8%	85.8%	85.8%	85.7%
% de oficinas de microcrédito mujeres	87.8%	87.4%	88.2%	87.8%	88.8%	82.1%	82.2%	82.2%	82.1%

Participantes son: Banco Solidario, Banco Pichincha-Credifly y ProCredi.

\* Los indicadores representan el promedio simple de las tres instituciones participantes en el Proyecto SALTO a menos que se indique otra cosa.

**Proyecto SALTO**  
**Monitoreo a Indicadores de Desempeño**  
**Cartera Micro (Según CCSBS) Cooperativas de Ahorro y Crédito (n=3)**

Indicadores Consolidados	Mar-04	Jun-04	Sep-04	Dic-04	Mar-05	Jun-05	Sep-05	Dic-05	Mar-06
<b>Alicancia</b>									
Numero de clientes activos de microcrédito:	4.608	6.172	7.212	9.120	14.479	16.587	17.028	17.043	19.807
Crecimiento de clientes activos de crédito (anualizado)	2.288	2.149	2.220	2.288	19,3%	91,7%	97,3%	89,9%	-6,1%
Saldo promedio por préstamo (cartera bruta / prestatación activa)3	1.998	1.942	2.796	4.827	7.273	8.889	8.594	8.023	5.308
Numero de Clientes activos de crédito mujeres	40,4%	41,5%	36,8%	36,8%	60,2%	52,3%	50,3%	42,2%	33,7%
Porcentaje de clientes mujeres	8.687.077	12.798.008	19.442.452	28.214.873	10.687.669	26.077.486	36.986.394	48.798.465	12.277.028
Monto desembolsado	8.193,5	4.727,5	7.192,3	10.900,3	3.393,3	8.799,3	11.171,0	15.175,3	3.891,5
Operaciones desembolsadas	2.347	3.422	2.520	2.267	2.982	3.201	3.276	3.373	3.600
Monto promedio desembolsado	3,1	1,3	1,4	1,5	1,9	2,1	2,1	2,2	2,9
Numero de oficinas por punto de servicio									
<b>Cartera</b>									
Cartera bruta total	11.204.705	13.182.290	17.182.260	21.079.220	31.077.180	44.370.933	44.205.389	45.002.790	48.942.272
Porcentaje de micro respecto al total	27,4%	32,4%	32,3%	36,2%	46,2%	65,9%	64,2%	65,1%	62,3%
Crecimiento de la cartera bruta (anualizado)	4.833.402	5.985.046	6.528.549	10.438.270	16.303.952	17.279.772	20.116.822	20.977.600	21.891.090
Cartera bruta mujeres	47,0%	39,2%	45,1%	45,4%	49,3%	59,2%	44,6%	45,9%	46,3%
Porcentaje de cartera de mujeres	4,9%	3,7%	4,3%	3,6%	4,4%	3,9%	4,2%	3,8%	3,2%
Cartera en riesgo > 5 días	0,4%	0,4%	1,0%	2,9%	1,4%	1,9%	2,2%	1,8%	1,9%
Cartera en riesgo > 30 días	119,9%	115,9%	122,8%	211,8%	181,0%	133,7%	128,9%	164,7%	158,9%
Cobertura cartera en riesgo mayor a 5 días									
<b>Eficiencia y Productividad</b>									
Cartera bruta por oficina de crédito	808.614	889.481	882.199	695.229	729.420	895.194	892.734	883.813	821.647
Clientes de crédito por oficina de crédito	290	323	321	391	323	310	317	304	390
Numero total de oficinas de microcrédito	31	31	38	41	32	34	32	35	27
Oficinas de microcrédito como % de oficinas totales	33,2%	38,4%	34,2%	35,2%	64,7%	73,1%	71,9%	72,2%	60,3%
% de oficinas de microcrédito mujeres	32,8%	30,2%	36,8%	32,6%	28,7%	18,4%	30,6%	29,2%	28,1%

Participantes son: Carpeco, Cooprogreso y Cooperativa Riobamba.

\* Los indicadores representan el promedio simple de las 3 instituciones participantes en el Proyecto SALTO a menos que se indique otra cosa.



El Sr. Diego Olmos, artista y microempresario que elabora esculturas en barro y yeso, para venderlas a los turistas que visitan Pujilí, en la Provincia de Cotopaxi. Él ha heredado esta destreza de su padre y de su abuelo y es la cuarta generación de artesanos en su familia. Le gustaría enseñar a sus hijos el proceso de elaboración de sus artesanías, para que esta tradición se mantenga por mucho más tiempo.

Entre las artesanías más destacadas, encontramos las famosas "caretas" elaboradas para distribuir las en Latacunga durante la famosa fiesta de la "Mama Negra"; y también a "los danzantes" elaborados para su comercialización en Pujilí, durante las fiestas de "Corpus Christi".

Los microcréditos que hasta el momento ha obtenido, los invirtió en la adquisición de yeso, barro y barbolina, materia prima de estas coloridas artesanías.

Con el siguiente microcrédito desea crear un taller artesanal en su casa, para difundir su cultura a los niños de la zona.

#### SEPTIEMBRE DE 2006

Esta publicación fue producida para ser revisada por la Agencia para el Desarrollo Internacional de los Estados Unidos de América. Fue preparada por Development Alternatives, Inc.