

16875



# XIII FORO ECUATORIANO de Microfinanzas

“Un nuevo enfoque  
orientado  
hacia el cliente”

Con el apoyo de:





LABORATORIA



í  
Int  
Sin  
Ob  
Pr  
L  
Ap  
Ru  
Re  
Re  
con  
Eco  
Sta  
Te  
Pa  
Eva

Co

# Índice

Introducción	3
Situación Actual	4
Objetivos	5
Participantes	5
Lugar y Fecha	5
Agenda Temática	6
Ruedas de Negocios	8
Reconocimiento Especial	8
Resumen, Discusión y Principales conclusiones del XIII Foro Ecuatoriano de Microfinanzas	9
Stand de Exposición de Servicios	38
Testimonios de Auspiciantes y Participantes	43
Situación del XIII Foro	47



**Fausto Jordán**  
Presidente

**Javier Vaca**  
Director Ejecutivo

**Yamile Pinto**  
Coordinadora XIII Foro Ecuatoriano de Microfinanzas  
Responsable de Fortalecimiento a IMF

**Verónica Freile, Carlos Villacís**  
Apoyo para la sistematización

Pasaje El Jardín E10-06 y Av. 6 de Diciembre  
(Frente a Megamix), Edif. Century Plaza 1,  
Bvo. Piso, Of. 24  
Teléfonos: (593-2) 333-3091 / 333-2446  
333-3551 / 333-3550 / 333-3006  
info@rfr.org.ec  
www.rfr.org.ec  
Quito - Ecuador

Impresión • GRAFIKA • 3400253

## Carta del Director Ejecutivo de la RFR



Javier Vaca,  
Director Ejecutivo RFR

Con mucha satisfacción la Red Financiera Rural ha desarrollado el XIII Foro Ecuatoriano de Microfinanzas con un tema de enorme relevancia y trascendencia "Un nuevo enfoque orientado hacia el cliente", el mismo que responde a los grandes avances realizados, no solo en Ecuador sino en varios países alrededor del mundo en torno a la inclusión financiera. Esto ha conllevado a un fortalecimiento institucional importante, la consolidación y desarrollo de mercados, implementación de productos nuevos y la atención a sectores excluidos. Sin embargo este crecimiento trae consigo algunos retos nuevos relacionados a un alto nivel de competencia, saturación de mercados que conlleva mayores riesgos, por lo que es relevante contar con políticas adecuadas que atiendan al cliente de manera integral generando un alto nivel de satisfacción, una cobertura adecuada y oportuna de sus necesidades, a fin de obtener un alto nivel de fidelización y una ventaja competitiva sobre otras instituciones que no tienen este enfoque.

Para lograr esto se requiere por un lado, el acceso a información oportuna que permita el diseño de nuevos productos y servicios enfocados en las necesidades de los clientes, y por otro, el complemento metodológico y el acceso a tecnología de punta para la correcta aplicación de los productos en el campo de trabajo. Para esto se requiere las alianzas adecuadas que permitan replicar las mejores prácticas, así como brindar servicios no financieros complementarios.

Finalmente, es necesario la medición y monitoreo constante del desempeño social, más aún en las instituciones en donde sus clientes son a la vez socios, ya que un microempresario o pequeño productor que esté satisfecho y mejore sus condiciones de vida se convierte en el activo más valioso para cualquier institución, a la vez que muestra en la práctica el verdadero sentido de las Microfinanzas.

Espero que les sea de gran utilidad la presente memoria y que sigan confiando en la Red Financiera Rural, como aliado en este gran desafío.

**Javier Vaca**  
Director Ejecutivo  
Red Financiera Rural

## Introducción

La Red Financiera Rural (RFR) como líder en la promoción del sector microfinanciero viene realizando por 13 años consecutivos el Foro Ecuatoriano de Microfinanzas, que convoca anualmente a destacados especialistas nacionales e internacionales, para analizar y discutir los retos y avances de las Microfinanzas en el territorio nacional e internacional.

Gracias a su gran nivel de participación y acogida, el Foro se ha constituido en el evento de mayor trascendencia a nivel nacional en el ámbito de las Microfinanzas.

El Foro es organizado por la Red Financiera Rural (RFR), y se realiza gracias al respaldo de sus instituciones miembros; al auspicio y asesoría de importantes organismos de cooperación internacional, instituciones públicas y privadas (nacionales y extranjeras), y al gran número de participantes que asisten.

Los últimos 13 años, el mercado microfinanciero a través del Foro Ecuatoriano de Microfinanzas ha compartido innovadores temas de especialización, y motivadoras experiencias al abordar temas como:

- I Foro Ecuatoriano de Microfinanzas** "Metodologías y herramientas prácticas para la implementación de programas de Microfinanzas rurales", Quito, noviembre del 2001
- II Foro Ecuatoriano de Microfinanzas** "Evolución y perspectivas de las Microfinanzas en el Ecuador", Quito, noviembre del 2002.
- III Foro Ecuatoriano de Microfinanzas** "Mecanismos para potenciar el desarrollo de las Microfinanzas en el Ecuador", Quito, noviembre 2003.
- IV Foro Ecuatoriano de Microfinanzas** "Retos de las Instituciones de Microfinanzas IMFs en el Ecuador en una industria en pleno crecimiento", Quito, noviembre del 2004.
- V Foro Ecuatoriano de Microfinanzas** "Consolidación y oportunidades del mercado de Microfinanzas en el Ecuador", Guayaquil, noviembre del 2005.
- VI Foro Ecuatoriano de Microfinanzas** "Diversidad de las Microfinanzas en el Ecuador. El rol del estado y de la Cooperación Internacional para potenciar su desarrollo ordenado", Cuenca, junio del 2006.
- VII Foro Ecuatoriano de Microfinanzas** "Microfinanzas para todos con sostenibilidad social y financiera", Ambato noviembre del 2007.
- VIII Foro Ecuatoriano de Microfinanzas** "Entorno Financiero Internacional, Marco Regulatorio y Sistemas Inclusivos", Manta, noviembre del 2008.
- IX Foro Ecuatoriano de Microfinanzas** "Rol del estado para una Mayor Inclusion Financiera de la población Ecuatoriana", Quito, octubre del 2009.
- X Foro Ecuatoriano de Microfinanzas** "Mecanismos de supervisión, profundización en zonas rurales y responsabilidad social" Quito, noviembre del 2010.
- XI Foro Ecuatoriano de Microfinanzas** "Las Microfinanzas en la Nueva Estructura del Sistema Financiero Ecuatoriano: Retos Estratégicos para la Consolidación del Sector", Guayaquil, octubre 2011.
- XII Foro Ecuatoriano de Microfinanzas** "Creando Sistemas Financieros Inclusivos para el Desarrollo Sustentable", Manta, octubre del 2012.
- XIII Foro Ecuatoriano de Microfinanzas** "Un Nuevo Enfoque Orientado Hacia el Cliente", Quito, octubre del 2013.



## Situación Actual

Las finanzas para el desarrollo atraviesan un proceso de consolidación y competitividad, por lo que es el momento oportuno para dar un vistazo en el tiempo y retomar las raíces de las Microfinanzas y su surgimiento a nivel nacional y mundial.

Retroceder en el tiempo indudablemente nos lleva a incursionar en un mundo que no ha sido totalmente explorado, relacionado con facilitar y potencializar el acceso a servicios financieros adecuados a hombres y mujeres que operan pequeñas y microempresas.

La situación actual nos invita a reflexionar sobre la necesidad de descubrir nuevas técnicas para mejorar drásticamente la propuesta de valor de los servicios financieros para las poblaciones vulnerables. Pero no sólo con el enfoque de ampliar la inclusión financiera, sino de fortalecer la gestión de las instituciones microfinancieras hacia la integración de productos de última generación en sus operaciones para que puedan convertirse en alternativas de desarrollo cuyo enfoque central sea el cliente.

Con estos antecedentes, este año la Red Financiera Rural (RFR), con el importante apoyo de reconocidas instituciones públicas y privadas, nacionales y extranjeras, organizó el XIII Foro Ecuatoriano de Microfinanzas, el cual trató el tema **"UN NUEVO ENFOQUE ORIENTADO HACIA EL CLIENTE"**



## Objetivos

### Objetivo General:

Proporcionar a los participantes, argumentos y herramientas que contribuyan al descubrimiento de nuevas técnicas para mejorar sustancialmente la propuesta de valor de los servicios microfinancieros en el Ecuador con un nuevo enfoque centrado en El Cliente.

### Objetivos específicos:

- Analizar el Rol de las Instituciones Financieras de Desarrollo como actores clave para la inclusión financiera en el Ecuador.
- Presentar modelos y alternativas para integrar los productos de última generación en las operaciones de las Instituciones de Microfinanzas para que puedan llegar a los clientes en los sectores más vulnerables de la población.
- Presentar y analizar las nuevas tendencias de las Microfinanzas nacionales e internacionales para lograr una mayor profundización y cobertura de productos y servicios financieros en los sectores más vulnerables de la población.
- Dar a conocer innovadoras opciones tecnológicas como alternativas de servicio, incremento de competitividad y expansión en el mercado microfinanciero.

- Analizar los nuevos retos y desafíos para las Microfinanzas como Modelo de Desarrollo a nivel nacional y regional.
- Estructurar un documento con las conclusiones trabajadas en el Foro, que permita la planificación de un trabajo futuro coordinado entre los diferentes actores.

## Participantes

El XIII Foro Ecuatoriano de Microfinanzas contó con la participación de 318 asistentes, entre ellos directivos, gerentes generales, directores ejecutivos, responsables de áreas funcionales, oficiales de crédito, auditores, funcionarios de cooperativas de ahorro y crédito, ONG nacionales y extranjeras, bancos privados, sociedades financieras, banca estatal, proyectos, organismos gubernamentales, estructuras financieras locales, funcionarios de gobiernos locales, profesores y estudiantes universitarios, organismos de cooperación y profesionales interesados en la temática.

## Lugar y Fecha

El Foro se realizó los días 23, 24 y 25 de octubre del 2013, en las instalaciones del Hotel Hilton Colón, ubicado en la Avenida Amazonas N19-14 y Patria, de la Ciudad de Quito, Capital del Ecuador.

# XIII FORO ECUATORIANO DE MICROFINANZAS

"Un nuevo enfoque orientado hacia el cliente

Quito, 23, 24 y 25 de octubre del 2013

## Agenda Temática

Miércoles, 23 de octubre del 2013

HORA	TEMA	EXPOSITOR
15h00-16h30	<b>Charla Técnica Previa al XIII Foro:</b>  Presentación de estudios e investigaciones para el desarrollo de las Microfinanzas:  • Mapeo de impactos ambientales en actividades microempresariales en el Ecuador	• Andrés Freire - Coordinador de Desarrollo de productos de la RFR
17h00-18h00	<b>Sesión Inaugural</b> 1. Presentación de los integrantes de la mesa directiva. 2. Himno Nacional del Ecuador 3. Palabras de Autoridades 4. Inauguración del Foro Ecuatoriano de Microfinanzas	• Patricio Muriel - Secretario Técnico Economía Popular y Solidaria - Ministerio Coordinador de Desarrollo Social • Carmiña Moreno - Jefe de Operaciones del BID en Ecuador - Representante de Auspiciantes del Foro • Econ. Fausto Jordán - Presidente de la RFR • Econ. Javier Vaca - Director Ejecutivo de la RFR
18h00-20h00	<b>Exposición Apertura Foro</b>  "Análisis Macroeconómico del Ecuador: Panorama Económico y Social para la toma de decisiones en Instituciones de Microfinanzas"  "El Rol de las Instituciones Financieras de Desarrollo: Una visión más amplia del acceso a los servicios financieros.	• Lenin Parreño, Representante de la Facultad de Economía de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador PUCE - Quito • Luis Noel Alfaro Gramajo - INCAE - Costa Rica  Comentarios y Moderación: Luis Hinojosa - FEPP
20h00-22h00	<b>COCTEL DE PRESENTACIÓN Y APERTURA DEL FORO</b>	

Jueves, 24 de octubre del 2013

### "Nuevos Modelos de Desarrollo Centrados en el Cliente"

09h00-11h00	Las Microfinanzas al servicio de los clientes: Cómo Generar propuestas de Valor de Alto Impacto  • ¿Cómo generar inclusión financiera en un mundo que cambia rápidamente?  • Análisis de la cobertura actual, ¿dónde se encuentran las mayores oportunidades con una gama completa de servicios financieros?	Fidel Durán - Banco Solidario - Ecuador  Carlos Díaz - EQUIFAX - Ecuador  Comentarios y Moderación: Marlon Ríos - COAC 29 de Octubre.
10h30-11h00	Coffee Break	
11h00-13h00	La Innovación de Productos Financieros para lograr mayor inclusión:  • Portafolio de servicios que integran el desarrollo rural, el medio ambiente y la gestión social  • Nuevas innovaciones de promoción al ahorro	Marcelo Mallea - Sembrar Sartawi IFD - Bolivia  Raúl Zurita - Proyecto Capital - Ecuador  Comentarios y Moderación: Wilson Carrasco Fundación Rabobank
13h00-14h30	<b>ALMUERZO</b>	

## Jueves, 24 de octubre del 2013

14h30-17h30	<b>La Gestión Integrada de las Instituciones de Microfinanzas como Clave del Éxito para el cumplimiento de la Visión Institucional:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Buenas prácticas de Gobierno Corporativo para Instituciones de Finanzas Populares y Solidarias</li><li>• La Administración Integral de Riesgo como estrategia para el cumplimiento normativo y prudencial</li><li>• Gestión de la tecnología de la información como herramienta para innovación y competitividad - Casos de Éxito a Nivel Regional</li><li>• Lo Bueno de lo Malo en Microfinanzas: Lecciones aprendidas en experiencias fallidas en América Latina</li></ul>	Paciente Vásquez - Cooperativa Jardín Azuayo - Ecuador Iván Velástegui - Experto Internacional - Ecuador Carlos Paredes - Experto Internacional - Perú Carlos Palán - Experto Internacional - Ecuador Comentarios y Moderación: Verónica Albarracín - COAC Maquita Cushunchic
17h30-18h30	<b>Acto Especial de Reconocimiento a IMF de Ecuador - Edición 2013:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Entrega de "Certificados de Transparencia" MIX-RFR a las Instituciones de Microfinanzas en Ecuador.</li><li>• Entrega de reconocimiento especial a las principales Instituciones que conforman el TOP 100 - Edición 2013 otorgado por el FOMIN y MIX/RFR.</li></ul>	• Renso Martínez - MIX • Javier Vaca - RFR
18h30-24h00	<b>NOCHE DE INTEGRACIÓN Y CONFRATERNIDAD</b>	RFR

## Viernes, 25 de octubre del 2013

### "Retos y Desafíos para Las Microfinanzas"

09h00-10h30	<b>Fusiones y Adquisiciones en Microfinanzas: Nuevas tendencias aún por explorar</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Fusiones y Absorciones en Instituciones de Finanzas Populares y Solidarias a nivel nacional y regional.</li><li>• La Ola de Adquisiciones en el mercado Microfinanciero a nivel regional - Principales retos y desafíos a considerar</li></ul>	Oswaldo Cabezas - DGRV - Ecuador. Jorge Farfán - Experto Internacional - Perú Comentarios y Moderación: Paula Auerbach - BID Ecuador
10h30-11h00	Coffee Break	
11h00-13h00	<b>La Gestión Social en las Microfinanzas: Una Labor Integral para Evaluar el Desempeño e Impacto Social con Acciones Prácticas</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Principios de Protección al Cliente: Cómo mantener a los clientes como el motor del sector</li></ul>	Sergio Guzmán - Smart Campaign - EEUU.
13h00-13h30	<ul style="list-style-type: none"><li>• La Gestión Integral de Desempeño Social: Principales iniciativas para volver a la raíz y preservar la premisa social de las microfinanzas</li><li>• La Inclusión Financiera y su papel en el Desarrollo de la Economía Popular y Solidaria</li></ul>	Javier Vaca - RFR - Ecuador Ximena Grijalva - Instituto de Economía Popular y Solidaria - IEPS Ecuador Comentarios y Moderación: Renso Martínez - MIX
13h30-15h00	<b>Clausura del Foro: Retos y Desafíos para las Microfinanzas como Modelo de Desarrollo</b>	Econ. Fausto Jordán - RFR - Ecuador
	<b>ALMUERZO DE CLAUSURA</b>	RFR



## Ruedas de negocios

La RFR ha institucionalizado a las ruedas de negocios como una gran oportunidad para que las instituciones puedan acercarse a los participantes del foro para dar a conocer sus servicios.

Durante el Foro se realizaron 3 ruedas de negocio que permitieron presentar los servicios de Financoop, Instituto Nacional de Economía Popular y Solidaria-IEPS y de la Corporación de Finanzas Populares y Solidarias.

## Reconocimiento Especial

El día 24 de octubre se realizó la entrega de un reconocimiento especial a las principales Instituciones que conforman el TOP 100 - Edición 2013 otorgado por el FOMIN y MIX/RFR.



Instituciones que conforman el TOP - 100 Edición 2013.

## Resumen, Discusión y Principales Conclusiones del XIII Foro Ecuatoriano de Microfinanzas

### CHARLAS MAGISTRALES DE APERTURA DEL FORO ECUATORIANO DE MICROFINANZAS



#### Expositores

- Lenin Parreño, Representante de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador
- Luis Noel Alfaro, INCAE, Costa Rica

Moderador: Luis Hinojosa - FEPP

#### ANÁLISIS MACROECONÓMICO DEL ECUADOR: "PANORAMA ECONOMICO Y SOCIAL PARA LA TOMA DE DECISIONES EN INSTITUCIONES DE MICROFINANZAS"

Con el ojo puesto en la macroeconomía: Una radiografía rápida de la economía ecuatoriana

En 2008, el Ecuador experimentó varios cambios institucionales, como la nueva Constitución. Pero a nivel económico sucedió algo que el país no había visto en mucho tiempo: un salto rápido del precio del petróleo. En ese contexto, se destruyeron los fondos petroleros -que pasaron a órdenes del Gobierno Central-, se emprendieron reformas tributarias y se firmaron créditos con el Seguro Social y con China Popular. Esto condujo a un salto vertiginoso de la inversión pública, donde cualquier dólar que se invierta en la economía generaría un impacto atado a mejoras en la calidad de vida y cierta reducción de brechas en el área social.

El crecimiento del Ecuador también depende de lo que le pasa a la región y a los EEUU. El mundo ahora está deprimido, pero América Latina es la región que menos efectos negativos tuvo y ha dado muestras de que en esta década está mejor preparada que en otras ocasiones.

Otra variable son los términos de intercambio (relación entre los precios de las cosas que el país exporta -petróleo- y los precios de las importaciones). Si el precio de las exportaciones sube más rápido que el de las importaciones significa que los términos de intercambio mejoran y se tiene una mejor posición comercial ante el resto del mundo. Aquí aparece la primera alerta: En 2008 y 2011, estos términos fueron favorables por el precio del petróleo, pero ahora los precios de los commodities (petróleo, materias primas) en el mundo ya no crecen igual. Al igual que cuando ustedes preguntan a sus clientes sobre cómo va el precio del producto de la actividad principal, hay que preguntarle al país sobre cómo está el precio del principal producto que le genera recursos. El precio del petróleo está alto, pero ya no crece a las mismas tasas. Y cuando el precio del producto de sus clientes se estabiliza, ¿qué pasa con la velocidad del crédito? Probablemente, las tasas de crédito de sus instituciones también se estabilizan. Esto pasa en el Ecuador.

Una tercera variable: el crecimiento real de la economía, que es una forma de medir el nivel de aumento de la producción en unidades, descontando la incidencia de los precios en la economía. El crecimiento de la economía ecuatoriana tiene una alta correlación con el precio del petróleo, algo que el Ecuador no ha podido superar en más de 30 años. En los últimos años, sólo tuvimos seis meses (entre septiembre de 2008 y marzo de 2009) donde el país se preocupó por el precio del petróleo, que puede convertirse en un motor o en algo que frenará la economía.

Pero una casa, una empresa o una institución no pueden vivir permanentemente con déficit. En el país, el déficit no petrolero está permanentemente financiado por el petróleo. Si cae su precio automáticamente se deben restringir las importaciones, pero éstas también tienen su rol: si dejas de importar maquinarias y materias primas, la economía se empieza a restringir y deja de crecer.

### El comportamiento del gasto público y la deuda

En estos siete años, en términos promedio, la economía ha tenido un buen crecimiento explicado por la expansión de la inversión pública en cuatro veces desde 2008. El gasto corriente se ha mantenido entre los 23 y los 24 puntos del PIB. La suma del gasto corriente más el gasto de capital da un indicador de cuánto participa el sector público en la economía. En siete años, el sector público pasó de representar 20 puntos a más de 40 puntos.

El tamaño del Estado en la economía se ha duplicado y esto impacta en las operaciones del sector microfinanciero. Muchos de sus clientes atienden a esa expansión del Estado en servicios, infraestructuras o cosas que el Estado demanda en los territorios. Hay que separar qué es lo que depende de la propia innovación y qué depende de la actividad pública. ¿Qué tipo de cliente necesitan financiar? ¿El que genera innovación y emprendimiento para exportar, atraer más dólares e invertir dentro de la economía o prestar dinero para algo que en algún momento va a frenarse al depender de factores externos sobre los que no tiene control, como el petróleo?

La velocidad del gasto público también se empieza a desacelerar. Cuando este gigante que es el Estado deja de gastar, todos sufren las consecuencias. Esto pasó en los primeros meses de este año, cuando muchos sectores empezaron a restringirse porque el Estado dejó de gastar. Esto pasó en la construcción, la intermediación financiera, en el caso del comercio con tasas cercanas a cero y en el de la industria manufacturera, por primera vez en tres años, con tasa hacia abajo (no negativa). Es ahí cuando el Estado debe hablarle al socio privado para que empuje la inversión.

La pobreza ha caído a niveles importantes desde el 2000. Mucha gente cuestiona la dolarización, pero en realidad lo que hizo fue expulsar gente para que haya menos personas buscando trabajo. Fue un costo negativo, pero que ayudó a tener remesas y al desarrollo de actividades productivas. Pero cuando el Estado deja de

gastar, la pobreza sube al igual que la distribución del ingreso (coeficiente de Gini).

El sistema financiero, desde el año anterior, tiene una tasa de crecimiento anual de los depósitos que empieza a bajar su ritmo de crecimiento. Pasó del 20% al 10% o el 8%. ¿Qué pasa en las instituciones financieras si la gente deja de depositar? Automáticamente deben restringir el crédito y esto tiene un efecto negativo en el crecimiento de la economía. A partir del segundo semestre la inversión pública empieza a repuntar, los depósitos y los créditos también, y la tasa de rentabilidad de los bancos que venía cayendo empieza estabilizarse e incrementarse.

### Las inversiones del Buen Vivir

La Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo anunció que hay un plan de inversiones por 104.000 millones de dólares en diez años y de más de 40.000 millones o 50.000 millones en los próximos cuatro años, para cerrar brechas sociales y disminuir el nivel de pobreza. Pero estos proyectos de inversión necesitan financiamiento. Si los consigue, la economía únicamente por el sector público puede crecer entre tres y cuatro puntos del PIB. El Estado lo tiene (se endeuda con la China, el Seguro Social y los multilaterales). El anuncio es claro: el Estado seguirá invirtiendo, pero para hacerlo, dado que tiene ingresos tributarios consolidados y que el precio del petróleo se mantendrá alto, debe hacer un esfuerzo adicional para conseguir dinero y hacer factible la inversión pública. Es una buena noticia porque el Ecuador tiene un potencial muy importante únicamente en el sector público para seguir invirtiendo en infraestructura física.

### Pasos hacia la transformación de la matriz productiva

Este modelo económico está transitando hacia una nueva agenda de la política pública que tiene que ver con el cambio de la matriz productiva. El anuncio de la Senplades es: "me voy a dedicar a hacer infraestructura pública pero necesito que el sector privado me acompañe y mueva también la economía". Esto es el cambio de la matriz productiva: diversificación productiva, generación de valor agregado, sustitución de importaciones, incremento de la oferta exportable, etc. Implica una serie de políticas transversales. Ahora le toca al sector privado y éste debe empezar a crecer de manera que esa dependencia del precio del petróleo sea más pequeña.

Lo que la literatura muestra es que la transformación productiva significa:

- Inversión en infraestructura y en capital físico, algo que el Ecuador ha hecho bien con carreteras, puertos, aeropuertos, etc.
- Inversión en capital humano y hay una política importante en becas, ciencia y tecnología.

- Estabilidad macroeconómica y al menos en el corto plazo la tenemos, mientras el precio del petróleo esté encima de los 95 dólares. Pero el país está expuesto al petróleo y no tiene ninguna política contracíclica aunada a una caída del precio del petróleo.
- Instituciones de calidad y esto es un proceso. No le puedo pedir a una administración que muestre instituciones de calidad muy rápido.
- Apertura comercial e inversión extranjera directa, lo que es un tema pendiente para el país.
- Innovación y educación y ahí está Yachay (Ciudad del Conocimiento), que no es de corto plazo.

### El largo camino hacia una nueva matriz productiva

La transformación productiva es lo que el país debe empezar a hacer. Países como Corea, Singapur, Malasia demoraron 30 años en llegar a ser exportadores de tecnología y de valor agregado. El Ecuador recién tiene las tasas de inversión que estos tres países las mantuvieron por décadas. Tenían tasas de inversión de 30 puntos del PIB y el Ecuador tiene 27 puntos del PIB, que deben ser sostenibles durante los próximos 20 años. El que piensa que mañana vamos a dejar de ser dependientes del petróleo, el banano, el camarón o las flores está muy equivocado.

Los tres países también ahorraron por encima del 30% del PIB. Hay que invertir, pero también generar liquidez. El país debe trabajar en esos mecanismos de ahorro doméstico para seguir en el proceso de transformación productiva. Respecto a la apertura comercial, Singapur es el país más abierto en el mundo y el 80% de sus exportaciones son tecnología. Otro tema fundamental es la educación y este también es un proceso: no puedo pedir de la noche a la mañana que haya ingenieros en ciencias duras. El país recién está con niveles de educación con los que empezaron los países asiáticos hace 30 años, pero está en el camino correcto.

### El futuro de la dolarización y de la región

Hay cuatro fuentes de oferta monetaria: las exportaciones, las remesas, la inversión extranjera directa y la deuda externa (pública y privada). Si esas cuatro fuentes crecen más rápido que las salidas (importaciones, pagos de la deuda, etc.), la economía va bien y la dolarización se mantiene.

Si estas cuatro fuentes caen, la dolarización sufre. En marzo de 2009, cayeron el precio del petróleo y las remesas, hubo susto y la gente empezó a sacar depósitos. Hoy en día, la dolarización se está fortaleciendo, pero hay que seguir trabajando, pues no hay inversión extranjera directa y una deuda cara. La idea es que fortalezcan las fuentes permanentes de ingreso externo.

En cuanto a la región, esta crecerá en promedio probablemente alrededor del 2,5%. El Ecuador crecerá este año entre 3,5% y 4% y en 2014 igual. Si se implementa el Plan Nacional de Desarrollo con todas las obras de infraestructura, la economía podría crecer entre 6% y 7% del PIB, uno o dos puntos por debajo de China. Pero para eso debe endeudarse y traer inversión. Hay un margen entre lo que dice la Senplades y lo que realmente es factible, pero es todavía positivo.

El resultado fiscal es que si se implementa este plan de inversiones públicas habrá un déficit público importante. Si éste es temporal y para inversión, no debería preocupar, más aún si está financiado con deuda de largo plazo y bajas tasas de interés. Pero si no logra hacer toda esa inversión pública, el déficit será menor.

### Una agenda clave que la economía debe construir

Las microfinanzas son el elemento articulador de esto. Los pequeños tienen que enchufarse a una cadena de valor exitosa, que exporte, produzca y genere valor agregado. Si no hay ese mapa, los pequeños se van a quedar dispersos y van a tener inversiones esporádicas para negocios ocasionales. Son claves la asociatividad, la inversión, la innovación y el emprendimiento. Hay que lograr que las comunidades se mantengan unidas sin que el lucro las rompa. Si esto no se logra, difícilmente el cambio de la matriz productiva afectará a los pequeños y los medianos, sino que serán los grandes los que se beneficien.

El éxito del Estado depende del éxito del sector privado. Las finanzas públicas dependen del pago de impuestos que salen del sector privado. Si éste no tiene capacidad de pagarlos ni de aumentar su pago porque la producción no crece, entonces el Estado también se verá limitado.

### “El Rol de las Instituciones Financieras de Desarrollo: Una visión más amplia del acceso a los servicios financieros

#### La inclusión financiera es el reto

Antes habíamos de organizaciones privadas de desarrollo, después de microcrédito, microfinanzas y actualmente inclusión financiera.

Inclusión financiera significa tener acceso a un conjunto de productos y servicios financieros que incluyen crédito, ahorro, seguros, sistemas de pago y pensiones,

así como educación financiera y protección al consumidor. En otras palabras, implica tener acceso a servicios de crédito, colocaciones, servicios de ahorro (captaciones) e ingresos por otros servicios.

El énfasis se ha puesto en los servicios de crédito y colocaciones, pero aún queda mucho por hacer en ahorro, otros servicios financieros relevantes (microseguros, remesas internacionales, micropen-

siones, pagos por cuenta ajena) y oportunidades de inversión. Hay una gran oportunidad para ofrecer otra serie de instrumentos de inversión, como bonos, acciones, etc. La inclusión financiera debe enfocarse en cuatro dimensiones: colocaciones, captaciones, otros productos y servicios financieros y productos de inversión.

Se ha avanzado bastante en captaciones, pero todavía hay pendientes en movilización de ahorros. Tan solo el 10% de la población tiene acceso a servicios de ahorro de instituciones formales. En crédito se ha avanzado significativamente. Los pobres del área urbana tienen acceso a servicios financieros y hay poblaciones donde las instituciones financieras se están dando codazos porque los servicios de crédito están saturados. Sin embargo, en el área rural el gran reto está en los pobres rurales, especialmente mujeres y personas de escasos recursos económicos.

En colocaciones se ha avanzado significativamente y en otros servicios relevantes aún hay una factura pendiente, pero en lo que se ha avanzado poco es en productos de inversión. Se piensa muchas veces que los pobres no ahorran y menos aún que las personas de escasos recursos económicos inviertan en instrumentos relativamente sofisticados y otras dimensiones, como movilización de depósitos y servicios financieros.

El énfasis se ha puesto en los números -a cuántos se da acceso- y no en a quiénes, dónde y cómo se da acceso, es decir, en la calidad de los servicios, el precio, la eficiencia, el manejo de riesgos, la rentabilidad y la sostenibilidad de servicios financieros.

Cuando se habla de inclusión financiera se presentan estadísticas sobre prestatarios. ¿Los números son suficientes? Se puede llegar a gran cantidad de personas, pero si se ofrece servicios de mala calidad o con tasas de interés por arriba del 100%, no hay inclusión financiera.

### La rentabilidad versus el síndrome de la puerta giratoria

Para que tengamos instituciones sostenibles en el largo plazo es importante que sean rentables. No hay ninguna institución que pueda ser sostenible si es altamente dependiente de subsidios y si no genera rentabilidad apropiada.

Los ingresos deben ser mayores a los gastos. Gráficamente lo podemos resumir en el marco conceptual "La estrella de la inclusión financiera".

Es una herramienta útil para la planificación, implementación y evaluación de la estrategia de inclusión financiera. Hay que pasar por cada una de estas dimensiones para ver si realmente se hace inclusión financiera de alta calidad y no únicamente se presenta estadísticas.



En el corazón de la estrella está el **por qué**, relacionado con el compromiso. Hay instituciones que hacen inclusión financiera por accidente, por decreto o porque a alguno de los directivos se le ocurrió. Padecen el síndrome de la puerta giratoria: entran al mercado de las microfinanzas, se dan cuenta de que la situación no es tan fácil, se incrementa la mora y así como entran, salen.....

El compromiso con la inclusión financiera es importante y el test de su existencia se lo hace a través de la declaración de la institución (visión y misión), donde está el corazón de sus dirigentes y colaboradores. La dimensión del **qué** y a cuántos tiene que ver con la amplitud de la inclusión financiera, los productos y servicios que se ofrecen y el número de personas que se atiende.

La tercera dimensión tiene que ver con **con quién**: a qué segmentos o nichos se llega. El **"a dónde"** tiene que ver con la conveniencia, cobertura geográfica y localización de los puntos de servicio. Estamos en un negocio relacional donde es importante que las instituciones se acerquen a los clientes con servicios financieros de alta calidad. Las microfinanzas han sido famosas por las buenas prácticas que han utilizado en el pasado para reducir el riesgo moral y las asimetrías de información. Esto es importante para una amplia gama de servicios financieros.

En el **cómo** no se ha hecho muchos énfasis. Tiene que ver con la calidad, el precio, el servicio al cliente, los costos de la transacción asociados a la administración de riesgos, y por último está la sostenibilidad de la institución. Puede que surja una institución de buenas intenciones, con recursos y que llegue a una gran cantidad de personas, pero si esa institución necesita de subsidios explícitos e implícitos, puede generar una alegría temporal.

### La importancia de considerar el entorno

Si se quiere hacer inclusión financiera no debe ser por accidente o por prueba y error. Hay que considerar el en-

torno, considerando que se ha pasado por una crisis financiera internacional que en algunos países han sido también locales. En México apareció la gripe porcina, en Guatemala se vivió una institucional, en Nicaragua hubo el movimiento de "No pago"... Cayó el dinamismo económico del PIB, aunque hubo una recuperación. La crisis financiera internacional desnudó que la metodología de crédito que tenían era un desastre.

Hay nichos de mercado a los que las instituciones grandes no pueden llegar. En esos nichos específicos, las más modestas en términos de volumen de cartera realizan un mejor trabajo. Cada institución requiere de una metodología apropiada y las exitosas son las que toman en consideración las características de los clientes. También hay las instituciones que iniciaron en la base de la pirámide con microfinanzas y servicios financieros para la microempresa, pero luego se dieron cuenta de que podían atender a otros segmentos, como la pequeña y mediana empresa.

Hay que considerar los productos de inversión. Tenemos distintos tipos de instrumentos: bonos, bonos convertibles, acciones comunes y acordes con el marco regulatorio correspondiente. El reto es llegar a las personas con escasos recursos económicos y para ello es importante el financiamiento con enfoque de cadenas de valor. Se debe mejorar la calidad de los servicios financieros y el manejo de riesgos. No se debe crecer desordenadamente.

### Conclusiones

- *El crecimiento del Ecuador también depende de lo que le pasa a la región y a los EEUU.*
- *En estos siete años, en términos promedio, la economía ha tenido un buen crecimiento explicado por la expansión de la inversión pública en unas cuatro veces desde 2008. El tamaño del Estado en la economía se ha duplicado y esto impacta en las operaciones del sector microfinanciero, porque muchos de sus clientes están atendiendo a esa expansión en servicios, infraestructuras o cosas que el Estado demanda en los territorios.*
- *Cuando este gigante que es el Estado empieza a dejar de gastar, todos sufren las consecuencias.*
- *El Estado seguirá invirtiendo, pero para hacerlo, dado que ya tiene ingresos tributarios consolidados y que el precio del petróleo se mantendrá alto, debe hacer un esfuerzo adicional para conseguir dinero y hacer factible la inversión pública.*

- *Esto es el cambio de la matriz productiva: diversificación productiva, generación de valor agregado, sustitución de importaciones, incremento de la oferta exportable, etc. Implicó políticas transversales. Ahora le toca al sector privado y éste debe empezar a crecer de manera que esa dependencia del precio del petróleo sea más pequeña.*

- *En cuanto a la región, esta crecerá en promedio probablemente alrededor del 2,5%. El Ecuador crecerá este año entre 3,5% y 4% y en 2014 igual. Si se implementa el Plan Nacional de Desarrollo con todas las obras de Infraestructura, la economía podría crecer entre 6% y 7% del PIB, uno o dos puntos por debajo de China.*

- *Inclusión financiera significa tener acceso a un conjunto de productos y servicios financieros que incluyen crédito, ahorro, seguros, sistemas de pago y pensiones, así como educación financiera y protección al consumidor. En otras palabras, implica tener acceso a servicios de crédito, colocaciones, servicios de ahorro (captaciones) e ingresos por otros servicios.*

- *El énfasis se ha puesto en los servicios de crédito y colocaciones, pero aún queda mucho por hacer en ahorro, otros servicios financieros relevantes (microseguros, remesas internacionales, micropensiones, pagos por cuenta ajena) y oportunidades de inversión. Hay una gran oportunidad para ofrecer instrumentos de inversión, como bonos, acciones, etc.*

- *Hay instituciones que pasan del millón de clientes y pensamos que es inclusión financiera. Pero los números no son suficientes, pues hay que ver a quiénes, dónde y cómo se incluye.*

- *El compromiso con la inclusión financiera es importante y el test de su existencia se lo hace a través de la declaración de la institución (visión y misión). La dimensión del qué y a cuántos tiene que ver con la amplitud de la inclusión financiera, los productos y servicios que se ofrecen y el número de personas atendidas.*

# PANEL 2:

## LAS MICROFINANZAS AL SERVICIO DE LOS CLIENTES; CÓMO GENERAR PROPUESTAS DE VALOR DE ALTO IMPACTO



### Expositores

- Fidel Durán, Banco Solidario
- Carlos Díaz, Equifax

Moderador: Marlon Ríos - COAC 29 de Octubre

### En el camino de la inclusión financiera

#### Las fronteras de la inclusión financiera

Según un equipo de consultores, inclusión financiera es el acceso y utilización de servicios financieros formales por parte de la población excluida. Acción Internacional amplía la definición y dice que es el estado en el cual las personas que utilizan servicios financieros de calidad tienen acceso a precios asequibles, provistos de manera conveniente, con dignidad para sus clientes y una amplia serie de proveedores.

Aquí comienzan las primeras inquietudes: ¿cuál es la población excluida? ¿Qué entendemos por precios asequibles? ¿Los precios deben ser subsidiados o deben permitir la cobertura de los costos de la institución que ofrece los servicios? La inclusión financiera permite potenciar el desarrollo de los sectores de menores ingresos.

El primer reto es llegar con una oferta de productos y servicios financieros a la base de la pirámide, dinamizar las actividades de este sector, generar capacidades que

potencien las que ese sector tiene, elevar su ingreso, mejorar su nivel de vida y corregir las imperfecciones de los mercados. A nivel internacional, ¿De qué se habla hoy con inclusión financiera? Antes, un par de indicadores:

- El nivel de bancarización o la relación entre el número de depositantes que existe en el sistema financiero y la población económicamente activa.

En el Ecuador, en el año 2005, el 25% de la población económicamente activa tenía una cuenta en el sistema financiero. En 2010, era el 37%. Se diría que en estos cinco años hubo mayor inclusión financiera dada por algunos procesos exitosos de incorporación de clientes desde el crédito o la captación de recursos. El promedio de la región es del 36%, lo que quiere decir que el Ecuador está en éste rango. Sin embargo, Chile (60%), Panamá (46%) o Colombia (41%), tienen promedios superiores. Sobre todo en Chile y Panamá existe flexibilidad regulatoria para la intermediación financiera.

- La penetración de los servicios financieros -que equivale a depósitos más créditos- y su relación con el PIB. El Ecuador está en el 45% y el promedio de la región es del 80%. En el caso de los países industrializados es del 254%.

Estamos en el promedio de la región cuando hablamos de captación de recursos o número de depositantes, pero estamos por debajo del promedio regional al sumar el crédito. Esto significa que se capta en los sectores pobres, pero no necesariamente se presta en esos mismos sectores.

## ¿En dónde estamos?

El origen de todo este movimiento y tendencia fue la concesión del microcrédito, que al inicio era el préstamo para las pequeñas unidades productivas. Esto fue una demostración exitosa de que es posible prestar recursos a las microempresas, que estas pueden repagar sus préstamos y que ese proceso de intermediación de recursos puede ser sostenible sin subsidios en el largo plazo.

A mediados de los años noventa, se consolidaron las metodologías de concesión de microcrédito, se comenzó a pensar en expandir la frontera y se empezó a hablar de microfinanzas. Este término aún está en discusión. Unos hablan de la oferta de productos y servicios financieros más allá del crédito a microempresarios, es decir, también ahorros, seguros, planes de transferencia o de jubilación. Otros las consideran como la oferta de productos y servicios financieros a toda la base de la pirámide, donde muchos son productores y consumidores, e incorporan la concesión de préstamos de consumo minorista. En los primeros cinco años del siglo hubo una expansión importante del crédito de consumo hacia los segmentos más bajos de la población y una ampliación de la oferta de productos hacia ellos, con microseguros, pago de remesas y transferencias.

¿Hasta dónde llegar para hablar de inclusión financiera? A esa oferta de microfinanzas, hay que sumar la oferta de servicios no financieros. En Ecuador hemos evolucionado del microcrédito a las microfinanzas y estamos en la etapa de los servicios no financieros. El gran reto es adecuar la oferta para llegar al segmento más pequeño.

Basados en experiencias exitosas la inclusión financiera requiere de:

1. **La existencia de un entorno regulatorio propicio. Esto se logra con un trabajo coordinado, correlacionado y estratégicamente manejado entre el sector público y el sector privado.**

Desde 2007, en el Plan Nacional de Desarrollo, hoy del Buen Vivir, hay una declaración teórica sobre inclusión financiera: "Crear una arquitectura financiera específica y mecanismos de tratamiento preferencial para el sector financiero popular y solidario, a fin de asegurar

condiciones justas para su funcionamiento y un rol protagónico de la economía popular y solidaria". En este marco, se han tomado medidas: La Ley de Regulación al Costo Máximo del Crédito, la reforma a la Ley de Instituciones Financieras de julio de 2007, la Ley Reformatoria para la Equidad Tributaria de diciembre de 2007, la Ley de Creación de la Red de Seguridad Financiera en 2008, la Ley Reformatoria a la Ley de Régimen Tributario en diciembre de 2008, la Ley de Economía Popular y Solidaria en febrero de 2012, etc.

¿Cuáles han sido los resultados? La Unidad de Inteligencia Económica de la Revista The Economist, en un proyecto cofinanciado por el BID y la CAF, realiza anualmente la evaluación: El Microscopio Global sobre el entorno de negocios para las microfinanzas establece un puntaje para cada país según los indicadores de cuánto se está alcanzando en inclusión financiera. Mientras más favorable es el ambiente de negocios, más alta es la proporción de la población que utiliza las microfinanzas. Las cuatro variables son: el marco regulatorio, el clima para la inversión (hasta 2010, de allí en adelante se mide la estabilidad), el desarrollo de las instituciones relacionadas con la industria de las microfinanzas y las de soporte para el desarrollo de las microfinanzas, como los burós.

Cuando se habla del marco regulatorio se evalúa la regulación de las operaciones de microcrédito: qué dice la legislación, su comparación con otros países, cómo son los procesos de constitución de operaciones de las instituciones microfinancieras especializadas, cómo es la constitución y operación de las no reguladas -hoy reguladas con la Ley de Economía Popular y Solidaria-, cómo es la capacidad de regulación e inspección de los organismos de control. En el caso del desarrollo institucional se mide los servicios de las instituciones microfinancieras, las agencias de análisis de la información de riesgos y el nivel de competencia.

¿Cuáles son los resultados? En 2007, el Ecuador tuvo una calificación de 68,3 sobre 100, el Perú de 74,1, Bolivia el 79,4 y Colombia el 46,1. En 2012, la calificación de Ecuador bajó a 52,6 y en 2013 está en 45,3. Perú subió al 79,8, Bolivia bajó al 71,8 y Colombia pasó a 56. En 2007, el Ecuador era a nivel internacional el tercer país en términos de atracción para hacer microfinanzas, el paso previo para hablar de procesos de inclusión financiera: en 2012 cayó al puesto 11 y en 2013 al 23. Perú en 2007 era el número 2 y desde 2008 es reconocido como el país donde existan las mejores condiciones para el desarrollo de las microfinanzas. Bolivia fue el número 1 en 2007 y desde entonces es el 2. Colombia pasó del puesto 10 al 7.

La condición de tener un entorno regulatorio adecuado debe mejorar. El Ecuador comenzó con un marco regulatorio del 75%, en 2012 llegamos al 55% y en 2013 es de 50.



El clima de inversión es estable con tendencia hacia abajo. En el caso del desarrollo institucional, a partir de 2010 baja al 55% y en 2013 es de 50%. La primera conclusión es que con estas cifras, las instituciones podemos hacer acciones para fomentar la inclusión financiera, pero necesitamos un acompañamiento del Gobierno para lograr mayor inclusión.

Hoy en día, definiciones que afectan el entorno, como la derogación del funcionamiento de los burós de crédito, pueden tener graves implicaciones en inclusión financiera y calidad de cartera. El año pasado, la demora de cuatro o cinco meses en la entrega de información por parte de la Superintendencia de Bancos generó un incremento de la cartera vencida.

## 2. Las instituciones financieras tiene la obligación de ofertar productos y servicios adecuados

Una gran mayoría de instituciones microfinancieras ha hecho siempre una oferta de productos, pero esta no necesariamente ha respondido las necesidades y expectativas de los clientes. En Ecuador nos ufanamos que la cartera de microcrédito ha tenido una evolución importante en los últimos años, de 1.325 millones de dólares a 2.371 millones de dólares entre 2008 y 2012. Sin embargo, la realidad es que el número de prestatarios se redujo de 593.000 a 543.000. Estamos prestando más dinero a los mismos clientes, a menos clientes.

Debemos reconocer que así como al Gobierno le ha faltado hacer algo en términos del entorno regulatorio, también a nosotros nos ha faltado hacer algo en términos del primer producto de inclusión financiera, que es la concesión de crédito.

Se puede decir que por el control de la tasa de interés tenía que prestar más y generar mayor nivel de eficiencia con la misma estructura de costos. Esto es cierto. El monto promedio de colocación y el saldo promedio de colocación eran más o menos igual, pero en 2012, el monto promedio de colocación es la mitad y el saldo promedio de clientes es el doble, lo que significa que comenzamos a dar el segundo crédito al mismo cliente. Esto genera "el paradigma de la tasa de interés".

El Gobierno ve y dice: "Pusimos techo a la tasa de interés y la cartera creció en 80%, la medida es correcta". Sin embargo se olvida que estamos prestando más dinero. Se habla de sobreendeudamiento y las instituciones comenzamos a encontrar dificultades para que en el mercado los clientes cumplan con sus obligaciones de pago (clientes buenos incapacitados de pagar porque sobrepasan su capacidad de pago).

En la evolución del mercado, el Banco Pichincha tenía alrededor del 25% de la cartera de microcrédito, Banco Solidario como el 15% y Procredit como el 10%. Los

bancos que paradójicamente no están bajo la Ley de Economía Popular y Solidaria son los que tienen el monto promedio de crédito más bajo, mientras que las cooperativas de ahorro y crédito, que desde la óptica del Gobierno son el principal impulsor de esta economía, tienen montos más altos. Hay que hacer un mea culpa: no hacemos suficientes acciones de inclusión financiera. ¿Qué hacer? Centramos más en los clientes. Esto suena bonito, pero su implementación no es tan simple, porque requiere esfuerzo y trabajo:

- Hay que dejar de pensar en el ámbito nacional para comenzar a pensar en el global y en nuestro caso de lo local y regional a lo nacional.
- Ya no se puede trabajar solo, hay que hacerlo en redes de cooperación interinstitucional.
- No hay que fabricar un producto sino hacer una oferta de productos. El producto es consecuencia de la definición de una oferta de valor. Al inicio supusimos que los clientes necesitaban crédito y se lo ofrecimos. La verdad es que necesitan créditos de diferentes características y allí entran los debates. ¿Necesitan crédito de consumo? Probablemente sí. ¿Hasta dónde? ¿Dónde está el límite difuso entre el crédito productivo y el de consumo para un segmento que es simultáneamente proveedor y consumidor?
- Hay que buscar ventajas competitivas permanentemente. Existen instituciones que creen que van a competir permanentemente con crédito más barato cuando la realidad evidencia de que si no se innova, si no crea, es difícil ser sostenible en el largo plazo.
- Se debe hacer marketing individualizado y menos masivo.
- Es necesario transferir el poder hacia el resto de la organización.

En el fondo, lo importante es que el modelo de negocios no parte del diseño de un producto para ofertar al mercado, sino de conocer y entender al cliente y segmentarlo. Parte de los problemas es que se aplica tecnología para dar créditos de 2.000 dólares, para ofertas de 18.000 o 20.000 dólares. Tenemos que definir la estrategia que necesitamos con cada segmento de clientes y desde allí definir una propuesta de valor. A algunos clientes tal vez les ofrecemos crédito más ahorro y más seguro, mientras que a otros sólo crédito o sólo ahorro.

Luego de la oferta de valor va la parte comercial. Las instituciones deben hacer esas dos etapas que hasta hoy las hemos hecho de forma light o no las hemos hecho:

- Identificar requerimientos de investigación de análisis, conducirlos para generar conocimiento del mercado, comprender las necesidades y el comportamiento de los clientes al igual que las tendencias del mercado, identificar los objetivos del negocio, definir la estrategia competitiva y desarrollar una estrategia de clientes.
- Definir la oferta de productos para el cliente y todo lo que hemos hecho.

### **3. La ampliación de la cobertura**

No solo geográfica (urbano –rural) sino con mecanismos y estrategias que permitan a los clientes acceder a transacciones a bajo costo, pero con modelos de negocio viables y sostenibles en el largo plazo, tanto para la institución financiera como para sus socios.

Al mismo tiempo, se debe comenzar a pensar en redes de cooperación interinstitucional. Lo que han hecho las cooperativas con su red y sus proyectos es importante.

### **4. Protección al usuario**

La Superintendencia ha generado una regulación al respecto. Las regulaciones, a veces, son solamente restrictivas y punitivas, y esto no necesariamente contribuye a generar procesos de protección al usuario.

### **5. Transparencia en el manejo de la información**

Hay iniciativas a nivel internacional, como la del Smart Campaign, que dan principios que pueden ser revisados y aplicados para saber dónde podemos mejorar. Siempre que se hacen estos procesos de calificación de desempeño social existen opciones de mejora.

### **6. Procesos de educación y de cultura financiera.**

No logramos mucho siendo transparentes si los clientes no entienden. Hay que avanzar paralelamente para que lo que nosotros explicamos los clientes, ellos lo comprendan.

### **Equifax: Nuevos desafíos para los burós de crédito**

Desde 2005, Equifax vio que el mercado de las microfinanzas era importante y había que invertir allí. En 2006, junto a la Red Financiera Rural (RFR) desarrolló una alianza estratégica para generar un esquema de recopilación y gestión crediticia para sus miembros. Equifax fue más allá y consolidó los datos crediticios de las microfinanzas a nivel nacional.

Hoy Equifax cuenta con casi 700 entidades financieras clientes, incluyendo las cooperativas que inicialmente se consideraban no reguladas y que hoy pertenecen a la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. Se rompieron paradigmas y se construyó confianza para compartir información y tomar las mejores decisiones. Todo lo que implica información para tomar decisiones implica valor y permite minimizar riesgos.

Tenemos más de 549.000 personas sujetas de crédito y el saldo total de esta cartera es de 482 millones de dólares. (Fuente: Central de Riesgos de la Superintendencia de Bancos y Seguros y Superintendencia de

Economía Popular y Solidaria). El total de la cartera del sistema es de 46.000 millones de dólares (3.276.000 personas).

### **El futuro espera respuestas**

Un pilar para el desarrollo de mejores metodologías es la innovación y la especialización. Este ha sido el rol de Equifax en el mercado ecuatoriano. Los burós de crédito y las centrales de riesgo son vitales para mitigar de manera eficiente el nivel de endeudamiento de los clientes. Sin información, sin innovación y sin especialización, es difícil alcanzar estos resultados. La falta de estos elementos puede causar un deterioro de las carteras, sobreendeudamiento y una afectación en el nivel de atención a la necesidad de los microempresarios. Pese a esto, a finales de 2012 se aprobó una ley que elimina los burós privados de información crediticia. El plazo de un año, que culmina a inicios de diciembre próximo, pone en riesgo la continuidad de nuestros servicios y todo lo positivo que se ha avanzado en esta materia.

### **Conclusiones**

- *Inclusión financiera es el estado en el cual las personas que utilizan servicios financieros de calidad tienen acceso a ellos a precios asequibles, provistos de manera conveniente, con dignidad para sus clientes y una amplia serie de proveedores.*
- *El primer reto es llegar con una oferta de productos y servicios financieros a la base de la pirámide.*
- *En Ecuador hemos evolucionado del microcrédito a las microfinanzas y estamos en la etapa de los servicios no financieros. El reto es adecuar la oferta para llegar al segmento más pequeño.*
- *La inclusión financiera requiere: La existencia de un entorno regulatorio propicio, instituciones financieras obligadas a ofertar productos y servicios adecuados, ampliación de la cobertura, protección al usuario, transparencia en el manejo de la información y procesos de educación y de cultura financiera.*
- *Centramos más en los clientes requiere esfuerzo y trabajo: hay que dejar de pensar en el ámbito nacional para comenzar a pensar en el global y en nuestro caso de lo local y regional a lo nacional; ya no se puede trabajar solo, hay que hacerlo en redes de cooperación interinstitucional; no hay que fabricar un producto sino hacer una oferta de productos; hay que buscar ventajas competitivas permanentemente; se debe hacer marketing individualizado y menos masivo; es necesario transferir el poder hacia el resto de la organización.*

# PANEL 3:

## LA INNOVACIÓN DE PRODUCTOS FINANCIEROS PARA LOGRAR MAYOR INCLUSIÓN



### Expositores

- Marcelo Mallea, Sembrar Sartawi IFD, Bolivia
- Raúl Zurita, Proyecto Capital, Ecuador

Moderador: Wilson Carrasco - Fundación Rabobank

### Sembrar Sartawi: Una hoja de ruta que comienza en su misión

Es una institución financiera de desarrollo (una fundación sin fines de lucro, pero la legislación cambió en Bolivia y permite que reciba capitales privados) que empezó sus operaciones en septiembre de 2009, especializada en la colocación de microcréditos en las áreas rurales, principalmente agropecuarios.

La fundación formó antes dos entidades microfinancieras: Banco Sol y Prodem - Fondo Financiero Privado.

El primero va por el desarrollo de las microfinanzas urbanas y allí ya no tiene mucha injerencia. Con Prodem se llegó masivamente a lo rural (cajeros automáticos, captaciones de ahorro), pero el 80% o el 90% de la cartera era servicio y comercio, por lo que se tenía una tarea pendiente. Por eso, en septiembre de 2009, se decidió fusionar Prodem con la Fundación Sartawi, que tenía más de 20 años en Bolivia. Esta tercera institución empezó de cero. Banco Sol y Prodem eran instituciones grandes y era difícil meterles un chip agropecuario y productivo, para que desde la contratación, el primer asesor de crédito piense y sienta este tema.

La razón de ser de una institución es fundamental porque de allí saldrán todas las herramientas que permitirán el cumplimiento de sus objetivos sociales. En Sartawi hay un enfoque integral, se trabaja con cadenas y productores que tengan excedentes vendibles (no hay subsidios) y que estén ligados a cadenas agropecuarias, para contribuir en el mejoramiento de la calidad de vida de los clientes. ¿Somos paracaidistas? No, porque está expresado en la misión.

A través de alianzas estratégicas, Sartawi cumple los mandatos. Por ejemplo, una gran empresa lechera les compra el producto y nosotros les damos financiamiento y asistencia técnica. Así el circuito se va cerrando. Ojalá algún día se llegue al 40% o 50% de la cartera bajo el esquema de este triángulo virtuoso que permite que el productor venda sus productos y pague.

Sartawi tiene productos en escala y solo faltan dos componentes: la captación de recursos del público (organismos internacionales y entidades financieras) y

lograr que los empleados de la institución y los clientes sean accionistas, que garanticen por el rédito de invertir en la institución.

En septiembre de 2009 comenzamos con 1,5 millones de dólares de cartera y en 2013 tiene activos por 30 millones de dólares y la cartera ya ha superado los 27 millones de dólares. El 60% de nuestra cartera es de productos primarios agropecuarios. Esto espanta a muchos financiadores, pero es un tema de administración de riesgos. Considerando la comercialización de productos agropecuarios y transporte, la concentración de la cartera en el tema agropecuario es del 80%.

Tiene más de 15.000 clientes y el crédito promedio es de 1.800 dólares. Sartawi posee un coeficiente de adecuación patrimonial del 20% y acaba de recibir una patrimonialización de capital ordinario. En la ley boliviana, las instituciones sin fines de lucro pueden recibir capital ordinario hasta en un 95% del capital fundacional y a dos semanas del lanzamiento de la Ley, Sartawi es la primera institución que recibe un capital ordinario de dos millones de dólares para el fortalecimiento de la institución. Se abre así una perspectiva de crecimiento patrimonial, que era uno de los problemas de las organizaciones sin fines de lucro para expandir el crecimiento. Sartawi espera llegar a 2017 con 90 millones de dólares en cartera y superar los 32.000 clientes.

Esta es una guerra en la que si no se tiene eficiencia administrativa en el mercado, será difícil sobrevivir en el futuro. Es una institución rural agropecuaria que tiene 12,9% de eficiencia administrativa. Esta es una señal al mercado de que aún hay que hacer algo más por la eficiencia, y si no vendrá el Gobierno y pondrá control de tasas. Nadie está en una competencia de quién es más grande o más chico, sino de cumplir el objetivo de ayudar a la inclusión financiera. Y debe ser genuino, sino no tiene sentido. Esto ha sido posible en cuatro años, por la metodología que se ha desarrollado (ese triángulo virtuoso) y sobre todo por tres herramientas: Medis, Gema y Giras que nos permiten ver si cumple con la visión y la misión propuesta.

### **Sartawi: El Sistema de Medición de Desempeño e Impacto Social (Medis)**

Tiene tres componentes:

- Permite operativizar la misión. Por ejemplo, nos decían: "ustedes tienen un 40% de mujeres". En mi misión no dice que voy a trabajar con ellas. Mi misión es lo agropecuario, por lo que los indicadores con los que me mida se referirán a mi misión institucional. Los objetivos determinados van desde los efectos directos a los indirectos y buscan generar el cambio de vida. A medida que nos alejamos de los efectos directos, la influencia nuestra será cada vez menor y en algo contribuiremos a la mejora de la calidad de vida de los clientes.

- Un software que provee de información para la gestión de desempeño social, generación de políticas, comparación internacional y evaluación del progreso en los objetivos sociales. Ahora se debe explicar al Directorio que tengo un buen ROE, pero también que estoy cumpliendo mi misión social. El software establece la información que alimenta la base y se analiza mensual, trimestral o semestralmente. Toda la institución debe estar consciente de que la medición es no solo financiera sino también social. Se trata de introducir esto en el comportamiento operativo de la institución. Esta retroalimentación permitirá entrar en una lógica de pensamiento que se volverá normal. Los indicadores, en el caso de Sartawi, se han establecido en términos de alcance, satisfacción y cambio de vida con cada uno de los componentes.

El software tiene, a su vez, dos componentes: uno que tiene que ver con la misión institucional y otro que tiene que ver con el Smart Campaign, el PPI, el Mix Market, etc., lo que permite ver cómo estamos respecto a lo externo.

- El tercer componente es una herramienta para alinear todo con el plan estratégico y operativo de la institución. La gente debe tener un perfil específico para el tema agropecuario. En Sartawi se montaron las áreas de Comunicación, Administración, Gobernabilidad, Control de Auditoría y Gestión de Riesgos, todos con un componente social.

### **Sartawi: El Sistema Gestión de Desempeño Ambiental (Gema)**

Cuando se trabaja el tema agropecuario hay que estar consciente que hay un efecto en el medio ambiente. Esto no es normativo, pero se tiene una responsabilidad con nosotros mismos y las generaciones futuras. Por ello, se ha desarrollado una herramienta medioambiental. Tiene ocho componentes, donde uno es el software.

¿Cómo introducir lo medioambiental en el crédito? Un asesor dirá: "me piden que vea la capacidad de pago del cliente, luego lo social y ahora lo ambiental... ¿qué quieren?". Todo puede confluir en un trabajo único. Se ha ingresado encuestas y seguimiento de fichas medioambientales al proceso crediticio, sin que esto complique a los asesores. Por ejemplo, en listas de exclusiones trabajamos según la ubicación, si están en zonas protegidas o no. En esto ayuda el Sistema Giras, que a través de la geo-referenciación de los clientes ubica sus riesgos, amenazas y vulnerabilidades por el trabajo agropecuario que realizan.

Sartawi tiene seis productos desarrollados con fichas medioambientales. Se consideran los factores: aire, agua, suelo, flora y lo social. Estos se entrelazan con los atributos medioambientales y se generan indicadores, los que son semáforos (rojo, amarillo y verde) sobre cuán amigables son con el medio ambiente. Por ejem-

pló, en Bolivia, hemos determinado que los productores de leche tienen un impacto alto por el uso de heces fecales, no lavarse las manos, los niños que están cerca, gases, etc. La idea es tener información y en la medida en que se la obtenga se generan políticas. Somos culpables del 70% de que los clientes de Sartawi son rojos. Con esa información, se está definiendo una política y en cinco años espero decir que solo el 30% de los clientes son rojos, el resto son amarillos o verdes.

La caridad empieza por casa, la ecoeficiencia también. Hay que usar las 3R (reducir, reusar y reciclar). No se puede pedir a los clientes conciencia medioambiental si acá no se empieza con ella.

### **Sartawi: El Sistema Gestión de la Información del Riesgo Agropecuario y Sistémico (Giras)**

Permite la gestión de la información de riesgo agropecuario y sistémico. Hay componentes de Medis y Gema que se incluyen y al final generan un resumen de información del cliente. El objetivo de Giras es contar con la información más importante sobre la variedad de riesgos que podrían afectar a las condiciones productivas de los clientes, verlo desde el punto de vista de los efectos y las amenazas climáticas que puedan tener y los cambios en la productividad. Se ha determinado el riesgo agroclimático por amenazas, las vulneraciones que tienen por el cambio del cultivo y el tema de pérdidas económicas por daños o producción o rendimientos.

Todo esto se ha sistematizado para generar mapas de amenazas y de vulneraciones de riesgos: granizo, sequía, inundaciones, etc. Se ha trabajado en base a información oficial de Bolivia. Esta información se sistematiza y pone en mapas.

El sistema se hizo con la ayuda de BID-FOMIN. Se impulsó un levantamiento de un grupo focal de más o menos mil clientes en dos de las tres regiones que tiene Bolivia: el altiplano y los llanos. En ambas se ha llenado para ver no solo la amenaza, sino si históricamente el cliente ha sido afectado. Se juntan los datos para generar seguros agropecuarios y ofrecer un crédito más barato porque va a estar protegido. Este software se junta con el Google Earth para ubicar a los clientes. Hay que pensar en el cliente y utilizar la tecnología para avanzar en las microfinanzas.

### **Fundación Capital: la piedra angular está en la comunicación**

La Fundación Capital es una entidad sin fines de lucro que asesora a gobiernos, entidades financieras, microfinancieras y de control (superintendencias) buscando la inclusión financiera. Trabaja en diez países en América Latina. Está presente en Ecuador desde 2009.

El Proyecto Capital es un puente que trata de unir el

mundo de la inclusión financiera (microfinanzas) y el de la protección social -de las transferencias monetarias condicionadas- que, en Ecuador, está representado por el Bono de Desarrollo Humano. Se busca unir estos dos grandes mundos que han estado separados para lograr la inclusión financiera de la base de la pirámide, donde se enfocan estos programas de protección social y donde están los más pobres de los países de América latina. 18 países en América Latina tienen este tipo de programas y reúnen a alrededor de 21 millones de familias, pero menos del 10% de ellas tienen acceso a servicios financieros formales. Son una enorme cantidad de personas excluidas del sistema financiero formal.

El microcrédito es una herramienta limitada de inclusión financiera porque en sí mismo es un concepto excluyente, pues para acceder a él se debe cumplir ciertas condiciones, como la voluntad y capacidad de pago. El Proyecto Capital busca la inclusión financiera vista desde otro lado, desde otro producto financiero como es el ahorro, un producto financiero pasivo y que es para todos.

Con la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo se firmó un convenio desde 2012 para un proyecto de inclusión financiera de receptores del bono de desarrollo humano en cuatro de sus oficinas: Suscal, Sigsig, Nabón y Limón-Indanza. Alrededor de 4.000 receptores del bono de desarrollo cobran allí, el 74% de ellos ya es socio de la cooperativa, el 35% del total ya cobra a través de una transferencia del Estado y de este subtotal, el 50% (alrededor de 1.000 personas) tienen una cuenta de ahorro programado y un saldo promedio de 45 dólares en siete meses del proyecto. El crecimiento de cuentas de ahorro programado es del 600%.

### **Fundación Capital: Las causas psicológicas de la exclusión financiera**

La inclusión financiera debe analizarse desde sus causas. Desde el lado de la oferta, (las instituciones financieras) hay dificultades para ello, pues existen sectores donde no están presentes, están distantes, instituciones débiles que aún no tienen estructura financiera como para atender a nuevos mercados, productos no adecuados. Además, hay desinterés hacia este sector, porque no se lo considera con un modelo de negocio muy claro, no se sabe cuál va a ser su rentabilidad. Desde el lado de la demanda, existen causas de exclusión financiera, como la desconfianza de la gente en las instituciones financieras (miedos por quiebras bancarias).

Por supuesto, el no acceso a la información genera exclusión financiera. Este es un tema en el que deben trabajar las instituciones financieras, el Estado y todos quienes están alrededor del trabajo de inclusión financiera. Por supuesto está el tema de la pobreza y la supervivencia. Hay sectores que viven el día a día, pero también existen aspectos psicológicos de exclusión.

Hay gente que no se considera parte de este sistema y se autoexcluye. En los estudios que hacemos dicen que el tema de los bancos o de las cooperativas es para gente rica, porque solo puede ahorrar sólo un dólar o nada. Y, está lo regulatorio: las quiebras institucionales por la falta de control, el sobrecontrol o la regulación de costos y tasas generan también exclusión.

En Ecuador se ha trabajado en dos causas específicas. Desde la oferta se considera importante diseñar e implementar productos de ahorro que se adapten a las necesidades de esta población, pero además presentamos productos que mitíguen esta causa de exclusión psicológica. Entonces, se han diseñado productos con incentivos psicológicos, desarrollados con conceptos de economía del comportamiento y que son sencillos. Desde el lado de la demanda, se ha trabajado en el desconocimiento, a través de la implementación de un programa de educación financiera que busca utilizar medios masivos para llegar a mucha gente, a un buen costo y con un lenguaje entendible. El programa se llama "Pensando en el mañana".

#### **Fundación Capital: el ahorro programado va a la base de la pirámide social**

Se levantó una línea base del proyecto y evaluación de procesos, resultados y contenidos de los programas de educación financiera, porque es la única manera de replicar, ampliar y convencer de que esto funciona es mostrando datos.

La innovación no necesariamente es inventar algo totalmente nuevo, también es tomar conceptos inventados y unirlos en algo nuevo que sirva para satisfacer una necesidad. Se ha tomado un conocido producto de ahorro, el programado y se le ha dado otra forma. Tiene tres pasos:

- Hacerse socio de la cooperativa. Deben conocer que el bono de desarrollo humano se paga en más de 150 instituciones. Se ha empezado un proceso de apertura de cuentas de ahorro, pues solo el 10% de la gente que recibe el bono lo hace en una cuenta de ahorros. Jardín Azuayo, en promedio, ha pagado a alrededor de 20.000 personas el bono y de ellas, menos de 2.000 eran socios de esa cooperativa. Se hizo una campaña de asociatividad.
- Recibir el bono en su cuenta de ahorro. El cliente debe elaborar una autorización. Aquí vienen miedos, pues la gente tiene temor de perder su bono.
- Abrir la cuenta de ahorro a la vista, promocionando el sistema programado (un contrato para que se ahorre durante un tiempo y una cantidad específica).

Se crearon una alcancia transparente y unas monedas plásticas sin valor comercial. Esto funciona así: el BDH es de 50 dólares y la persona dice cuánto quiere ahorrar

con la moneda amarilla, por ejemplo, de diez dólares. El siguiente mes, la persona va a la caja de la cooperativa para recibir su bono de desarrollo humano y el cajero no le da sus 50 dólares sino sólo los 40 dólares más su moneda plástica, que representa a los diez dólares. Esta la deposita en su alcancia plástica que está en su casa. Luego de que se llene su chanchito o que termine su contrato de ahorro programado, la persona retira su dinero y no necesita sus monedas plásticas para hacerlo. Tiene un valor simbólico y se etiqueta a la cuenta. La gente ahorra para la educación de sus hijos y para fondos de emergencia, sobre todo en salud.

Tras este juego hay conceptos de la economía del comportamiento:

- La cuenta mental, que funciona en esquemas de ahorro informal. Generan una propensión al ahorro más alto. Cuando uno piensa y tiene en mente algo que se quiere comprar puede ahorrar poco a poco. Si uno tiene en mente su meta va a llegar de mejor manera a esta. Se trata de visualizar para qué necesita ahorrar.
- La cuenta etiquetada. Cuando uno pone el fin o meta de una cuenta, la propensión al ahorro se incrementa considerablemente. Cuando ahorro por ahorrar la propensión al ahorro disminuye. En el proyecto se etiquetan los montos de ahorro con las monedas. Cada moneda representa un monto, porque la decisión de ahorrar es difícil y la de cuánto ahorrar es más complicada. El éxito de los productos de ahorro programado es ese, porque uno toma la decisión del ahorro una sola vez en el año. Se ha utilizado etiquetas como educación de sus hijos y fondos de emergencia de salud.
- La materialización del ahorro. Los esquemas de ahorro informales se basan en ahorros en especies: animales menores, efectivo en la casa (colchon bank), materiales de construcción para su vivienda. La gente ahorra y es natural, sobre todo en los más pobres. La fortaleza y a la vez la debilidad del ahorro informal se basa en que la gente pueda contar ese dinero. Y es debilidad porque cuando la gente tiene dinero en mano tiene mayor propensión a gastarse. En los grupos focales hay una frase: "el ahorro que se ve y se siente es el que vale la pena".

#### **Fundación Capital: La regla de oro es comunicar todo y con claridad**

Las causas de la exclusión financiera también están en la demanda. El desconocimiento genera desconfianza y autoexclusión, por lo que había que diseñar un programa de educación financiera que complementara el producto de ahorro diseñado.

Cuando se piensa en educación financiera, normalmente se asocia con talleres y clases magistrales.

Se diseñó y propuso utilizar medios masivos, utilizar diferentes canales y con mensajes muy claros, pero didácticos, basados en sistemas de educación para adultos o con alto nivel de analfabetismo. Las herramientas utilizadas son costo-eficientes (llegan a mucha gente a costo eficiente). Se emplean cuatro herramientas:

- El teatro popular, que es la base del resto. Se puede hacer en cualquier espacio físico y no necesita de un escenario específico. Es una herramienta de comunicación porque allí se pueden satirizar cosas que no se dicen en el mundo real. Por ejemplo, la violencia intrafamiliar, que es alta en el Ecuador y más en las receptoras del bono de desarrollo humano. Es un tema delicado, pero en la obra de teatro se puso una escena específica, donde una receptora va a cobrar su bono y el marido borracho está afuera esperándola para quitarle el bono. Ella se topa con una amiga de barrio que le ayuda a empoderarse de este maltrato y entre bromas y chistes hace que el marido ya no le robe el bono. Hasta el momento se han hecho 19 obras de teatro en 15 comunidades a las que han asistido más de 6.000 espectadores (300 a 320 personas por cada obra).
- La fotonovela, que es la representación del teatro en un folleto a través de fotografías. Es como un cómic fotográfico. Normalmente, este tipo de productos se diseñan para sectores urbanos. Despertó interés porque es un cuento con las mismas historias del teatro. Este espacio nos da la oportunidad de profundizar más los conceptos de educación financiera y ha generado un gran interés en los niños. Se han distribuido hasta junio unas 9.000 fotonovelas.
- Una radionovela. Se empezó a pasar dos veces por día desde hace tres meses en radios comunitarias de bajo costo. Cada historia promedio dura cinco minutos. Son 13 capítulos y la gente se va enlazando con las cotidianidades en donde se refleja la educación en conceptos.
- Los promotores, que promocionan el proyecto y buscan disminuir las barreras operativas de tener una cuenta de ahorro.

El programa de educación financiera es un todo, es un bloque, se emplea todo para llegar a la población en diferentes vías: oral, escrita, auditiva, etc.

## Conclusiones

- La razón de ser de una institución es fundamental porque de allí saldrán todas las herramientas que permitirán el cumplimiento de sus objetivos sociales.
- Las alianzas estratégicas son fundamentales para generar una cadena de valor virtuosa entre las empresas, los clientes y la institución microfinanciera.

También lo son la captación de recursos del público (organismos internacionales y entidades financieras) y lograr que los empleados de la institución y los clientes sean accionistas de la institución.

- La eficiencia administrativa permitirá sobrevivir a una institución en el área rural.
- Nadie está en competencia de quién es más grande o más chico, sino de cumplir el objetivo de ayudar a la inclusión financiera. Y debe ser genuino, sino no tiene sentido.
- El Sistema Medis permite operativizar la misión mediante un software que provee de información para la gestión de desempeño social, generación de políticas, comparación internacional y evaluación del progreso en los objetivos sociales.
- El Sistema Gema ha posibilitado el ingreso de encuestas y el seguimiento de fichas medioambientales al proceso crediticio, sin que esto complique a los asesores.
- El Sistema Giras, a través de la geo-referenciación de los clientes, ubica sus riesgos, amenazas y vulnerabilidades por el trabajo agropecuario que realizan.
- Hay que pensar en el cliente y utilizar la tecnología para avanzar en las microfinanzas.
- La propuesta de Fundación Capital y Jardín Azuayo busca unir los mundos de la inclusión financiera (microfinanzas) y el de la protección social -de las transferencias monetarias condicionadas- que, en Ecuador, está representado por el Bono de Desarrollo Humano.
- El no acceso a la información genera exclusión financiera. Este es un tema en el que deben trabajar todos quienes están alrededor del trabajo de inclusión financiera.
- Desde la oferta se considera importante diseñar e implementar productos de ahorro que se adapten a las necesidades de esta población, pero que también mitiguen la exclusión psicológica, desarrollados con conceptos de economía del comportamiento.
- Desde el lado de la demanda, se ha trabajado en el desconocimiento, a través de la implementación de un programa de educación financiera que busca utilizar medios masivos.

## PANEL 4:

### LA GESTIÓN INTEGRADA DE LAS INSTITUCIONES DE MICROFINANZAS COMO CLAVE DEL ÉXITO PARA EL CUMPLIMIENTO DE LA VISIÓN INSTITUCIONAL



#### Expositores

Paciente Vásquez, Cooperativa Jardín Azuayo, Ecuador

Iván Velástegui, experto Ecuador

Carlos Paredes, experto Perú

Carlos Palán, experto Ecuador

Moderadora: Verónica Albarracín - COAC Maquita Cushunchic

#### Las reglas del juego de un buen gobierno en las Instituciones Financieras Populares y Solidarias IFPS

El buen gobierno y las instituciones de finanzas populares y solidarias (IFPS) es un tema nuevo. ¿En qué consiste el gobierno de estas instituciones? Cuando un grupo de personas quiere una institución primero se organiza, define quienes la conforman, quienes deciden, cómo hacerlo y quiénes y cómo ejecutan las decisiones.

Cuando responden a estas preguntas están organizando su gobierno, su sistema de dirección y control, han distribuido las obligaciones y los derechos entre los participantes y han definido las reglas que gobiernan las relaciones entre estos. Las respuestas a las preguntas tienen diferentes grados de complejidad, según la clase y el tamaño de las instituciones, su ubicación, la cultura del entorno, etc. Esas respuestas no siempre se formalizan por escrito, a veces están solo en las prácticas diarias y aún así pueden funcionar bien.

En las entidades asociativas o solidarias, cajas de ahorro común, bancos comunales y cajas de ahorro, según el Reglamento a la Ley, los participantes son: el órgano de gobierno -le llaman así a la Asamblea-, el órgano directivo, el órgano de control, el control interno y el administrador. El número, duración, atribuciones y deberes de estas instancias deben constar en los estatutos. En una cooperativa de ahorro y crédito los participantes son: la Asamblea General de socios o representantes, el Consejo de Administración (que da la dirección al tomar decisiones como la definición de objetivos, políticas, planes de trabajo, tipos de servicio a entregar), el Consejo de Vigilancia (controla las acciones de la cooperativa), la Gerencia y su Administración.

Toda institución financiera tiene un gobierno. Lo que diferencia a una de otra es la calidad de su gobierno.



Esta calidad influye decisivamente en la forma en que la institución es acogida por su entorno. También el entorno incide en la calidad de la institución y del gobierno. Las universidades no han reaccionado adecuadamente y no preparan profesionales para la administración de las instituciones de finanzas populares. Si una institución tiene un buen gobierno, tiene un buen desempeño y es percibida como confiable.

Algunos aspectos relevantes que debe tener un buen gobierno en las IFPS:

- En una IFPS no puede haber socios privilegiados. Se debe vigilar la concentración de los servicios y del crédito, a veces, en las directivas; el ejercicio del derecho a elegir y ser elegido para dirigir; que haya un espacio abierto de participación para estas direcciones, que no surjan amarres previos; y que existan mecanismos claros de cambio de gobierno y respeto a los derechos de los otros participantes.
- Debe haber una delimitación clara de las funciones entre las instancias de Consejos y Gerencia. A veces, en nuestras organizaciones, hay gerentes que son y hacen todo, o a veces, el presidente pone y quita gerentes. Esas debilidades perjudican a la institución.
- Tiene que existir independencia entre las instancias para que haya mecanismos de decisión, renovación, supervisión, atención a conflictos de interés, con relaciones claras y fluidas. La forma de designar al gerente debe estar muy clara, con un plan de sucesión.
- Deben existir relaciones y canales de interacción entre la administración, el gerente y los consejos, formas de coordinación entre los mandos altos, una planificación adecuada, un plan a largo plazo y planes operativos anuales, para que haya seguimiento de lo realizado.
- No puede haber discriminaciones sobre cuestiones de género, religión, etnia o edad. Deben definirse los espacios, niveles, contenidos y formas de participación. No todos pueden participar en todos los espacios e instancias.
- Un gobierno de instituciones donde la propiedad está repartida necesita un gobierno repartido y desconcentrado a través de un sistema de delegaciones de funciones adecuado, tanto territorialmente cuanto en las distintas instancias.
- Debe funcionar la transparencia con políticas y formas de comunicar e informar. La información debe ser relevante, completa, confiable y oportuna para cada uno de los participantes, no más de lo que necesita pero tampoco insuficiente.
- Deben instaurarse y normarse prácticas contables y de auditoría, formas concertadas de designación de los

auditores y relaciones transparentes con proveedores.

- En la medida en que crece la institución, suben los riesgos. Debe haber un control sobre los riesgos financieros, como los de liquidez, mercado, crédito, solvencia, legales, operativos, informativos -calidad y fuga de la información-, de lavados de activos, fraudes, robos, discontinuidad del servicio, reputacionales.

El sentido común, el buen criterio y la escala de valores, así como la aplicación de los principios de la economía popular y solidaria y del cooperativismo, tiene mucho que ver con el buen gobierno. En la base de los comportamientos personales e institucionales están los valores que se aplican en la vida y en el trabajo. Los gobiernos para superarse deben ser evaluados permanentemente y realimentados a través de la mejora de las fortalezas y la superación de las debilidades.

### Jardín Azuayo: construcción participativa desde el territorio

Se consideran dos hemisferios enganchados entre sí en la organización: los directivos y el administrativo. Los socios son el punto central, la razón de ser y de existir de la organización.

En Jardín Azuayo se tiene una reunión cada seis meses en las localidades con más de 200 socios para informar cómo marcha la cooperativa o la agencia de su territorio. A través de votación personal, directa y secreta, se elige una directiva local que se reúne en las oficinas correspondientes y forman la junta de directivos y delegados de las oficinas. Generalmente hay una oficina por cantón y estas juntas de oficinas eligen una directiva de la oficina y una de crédito. Los miembros con mayor votación presiden las directivas locales y son delegados a la Asamblea General. Todas las oficinas deben tener un delegado, pero algunas oficinas pueden tener más en proporción a los socios de esa oficina. Los representantes a la Asamblea se reúnen cada cierto tiempo por zonas (la Junta Consultiva Zonal) y cada tres meses se reúnen todos. Los presidentes o representantes de la Asamblea se reúnen en una Junta Consultiva general o institucional y con el Consejo de Administración para intercambiar opiniones sobre la marcha de institución.

### La administración de riesgos en el largo plazo

La administración integral de riesgos no es un proceso nuevo, pues de alguna manera siempre se la ha hecho, pero es importante considerar su aplicación según el tipo de negocio. No se puede hacer una administración de riesgos si no se conoce el negocio de cada uno.

El sector cooperativo representa el 22% del sistema financiero nacional (público, privado y popular y solidario) por el volumen de los activos. A diciembre de 2012 eran 819 entidades, según el censo de la Superin-

tendencia de Economía Popular y Solidaria. La Ley del Sector Financiero Popular y Solidario introdujo algunos elementos fundamentales para hacer una gestión de riesgos:

- Solvencia patrimonial, que es la que da viabilidad en el largo plazo y garantiza que los socios sean atendidos en el tiempo, independientemente del sector que se hable.
- Prudencia financiera: conocer los riesgos, qué actividad hace y cuáles podríamos hacer que pudieran ocasionar que la institución esté sujeta a un mayor o menor riesgo. Pero, ¿cómo se sabe si una solvencia financiera es mejor o menor o si una prudencia financiera es alta o baja? Con indicadores de información, que evalúan la gestión financiera y administrativa.
- Indicadores de liquidez. Se debe tener la cantidad de recursos que garantice que la estabilidad de largo plazo primero parte de la estabilidad en el corto plazo.
- Transparencia informativa. Los socios y clientes cada vez preguntan más y tienen más inquietudes. La educación financiera que ya tiene el socio y cliente involucra que la institución sea más transparente y otorgue toda la información que pida. No se puede colocar solo cuatro o cinco indicadores en la página web. La información que se ve y la transparencia para dar la información se traduce en más confianza de los socios y clientes.
- El desempeño social, que habla de cuál es el objetivo del sector popular y solidario y de cooperativas. Si se quiere tener un buen desempeño social para que haya equilibrio, éste último debe ser creciente y permitir una solvencia patrimonial con prudencia financiera medida a través de indicadores de gestión.
- Sistemas de control. Hay que reconocer cuáles son las limitaciones y cuáles los riesgos que se asumen para que la autoridad también reconozca qué segmentos se deben establecer y de qué manera se deben implantar sistemas de control.
- Las calificadoras de riesgo. Cada vez es más importante que un externo diga cómo está la cooperativa o la institución y cuyos recursos son de los socios.
- Auditoría interna y externa. Se puede decir que una auditoría interna es suficiente y tal vez así sea. Una auditoría externa va a garantizar posiblemente una mayor calidad de la información.
- Prevención del lavado. A nivel de todo el sector financiero público, privado y popular y solidario, este tema cada vez tiene mayor atención. Se debe salvaguardar que la calidad de la información y la calidad de los socios estén abarcados dentro de este parámetro. La eficacia de estos procesos apoya el control de riesgos.

## Tras la pista de los riesgos

¿Sabemos qué estamos controlando? ¿Sabemos a qué hacemos el seguimiento? El paso inicial es identificar. Es importante que cada entidad conozca e identifique su propio perfil de riesgos. No se trata de que tenga ya una política, un manual o un procedimiento sino de que esas políticas y manuales se implementen. Hay entidades que simplemente copian las políticas o los manuales. Puede que tenga un manual de riesgos adaptado, pero si éste no identifica los riesgos a los cuáles la institución está sometida, en el largo plazo será costoso.

¿Qué elementos se debe tener en cuenta para hacer un adecuado proceso de gestión de riesgos?

- Identificación: definir los factores de riesgo.
- Medición (cuando se haya medido podrá decir qué controla). Se basa en la información. Se debe tener un proceso para organizar la información y construir una base de datos. También se debe colocar personas que sepan medir los riesgos, con mapas de riesgo para evaluar la probabilidad y el impacto. Hay que establecer en qué zona del riesgo operativo se encuentra y analizar cuál es la probabilidad de que pueda ocurrir un evento de riesgo, en función del tiempo. ¿Cómo puedo medir la probabilidad? Sabiendo qué tan confiable es ese proceso.
- Seguimiento o monitoreo continuo de lo que se ha hecho, para ver si los factores que se identificaron como elementos de riesgo continúan siéndolo.

Hay tres riesgos importantes: crédito, liquidez, y operativo. El riesgo operativo interactúa con los demás. No se puede pensar en una buena gestión de control de riesgo de crédito cuando no hay una gestión de riesgo operativo. No se puede pensar en una buena gestión de riesgo de liquidez cuando tampoco se conoce cómo son los procesos bajo los cuales hay un manejo de la liquidez.

El proceso de riesgos involucra a todos, desde las más altas autoridades hasta las personas que están operativamente trabajando. Si la Gerencia de Negocios no entrega información a la Gerencia de Riesgos, ésta no va a saber qué tiene que controlar.

Para que las personas de la institución cumplan el proceso de gestión de riesgos deben considerar:

- Que se necesita que el Consejo de Administración conozca y comprenda el negocio y sus riesgos.
- Determinar las políticas y actualizarlas.
- Establecer un sistema para medir y valorar los riesgos, para saber si hay más o menos riesgos.
- Se debe tener los recursos humanos y técnicos.

El mejor perfil para un administrador de riesgos será alguien que esté dentro de la institución y a la que se puede preparar. Si viene gente de afuera, se gastará tiempo con la inducción.

- El Comité Integral de Riesgos debe proponer las estrategias y la Gerencia de Riesgos la metodología, las políticas, los manuales y la manera cómo se va a construir la información. Se debe iniciar por esa base de datos y hay que saber qué información se quiere a futuro. La persona encargada de la gestión de riesgos debe establecer las políticas.
- Tener planes de contingencia. Siempre se cumple la Ley de Murphy: se cree que a uno no le va a pasar, pero justamente eso le pasa.
- Hay que considerar cuáles son los impactos que tienen los riesgos en la liquidez de la cooperativa, si mañana no la tengo cuánto va a costar o si tomar esa posición de negocio va a afectar el patrimonio.
- Ver la importancia de un enfoque organizacional. La organización debe conocer las fortalezas y las debilidades del negocio para administrar los riesgos.
- Crear una Unidad para hacer el proceso de gestión de riesgos.

En este proceso se debe identificar cuál es el factor de riesgo: el cliente no me paga o el cliente que no me pagó en la fecha que correspondía. También se debe tener indicadores para medir ese riesgo: los días de mora (el riesgo es diferente si el atraso del pago es de una cuota de 25 dólares o de 300 dólares). Además, se debe tener modelos y para ellos se puede empezar con la información básica, confiable, fidedigna y oportuna. El control debe tener normas y procedimientos en los que se identifiquen bien cuáles son los productos y servicios que se ofrece.

### El factor humano sí cuenta en gestión de riesgos

Se puede ser muy solvente pero si no se tiene los recursos líquidos para cumplir con los socios en un día cualquiera, se puede generar un rumor y causar en dos días el cierre. ¿Qué se necesita identificar aquí? Identificar cómo se está haciendo el manejo de activos y pasivos. También se debe conocer la volatilidad de los recursos, en qué meses hay más captaciones o cuándo bajan.

¿Cómo medir esto? La información está en los balances, reconociendo cuánto hay en caja y en bancos, la cartera proyectada, los pasivos y las captaciones. Se pueden sacar indicadores sencillos y hacerles seguimiento, pues hay que ver cómo se va a mover en el tiempo. La liquidez no la podemos medir únicamente con que nos pasen un reporte mensual.

Hay que tener políticas y procedimientos para un buen manejo de los activos y los pasivos. Y sobre el control, para saber cuánto se puede colocar, si se debe hacerlo al mismo ritmo y en qué tiempo.

Finalmente, no se puede hacer un buen manejo de crédito si el factor humano involucrado en el proceso no tiene los conocimientos suficientes. Entonces, el elemento fundamental para hacer una buena gestión de riesgo es el manejo de riesgo operativo. Para ello hay cuatro elementos: procesos, personas, tecnologías y eventos externos. Si los procesos no están bien hechos no se va a hacer un buen manejo de crédito. Si las personas no están involucradas y no conocen del manejo de crédito, posiblemente tampoco van a hacer una buena gestión o evaluación de los posibles clientes. Si no hay tecnología, puede pasar que los procesos sean manuales y se caiga en potenciales errores. Y en cuanto a eventos, hay que estar preparados por si acaso sucede un terremoto o la erupción de algún volcán cercano.

### Las megatendencias tecnológicas llegan al mundo microfinanciero

Hay un círculo virtuoso en las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC). Algunos estudios hechos entre 2000 y 2005 son relevantes para ampliar la inclusión financiera en los que se señala:

- Un incremento del 10% en el acceso a servicios financieros reduce 0,6 puntos en el coeficiente de desigualdad de Gini
- Aumentar un 10% al ratio del crédito al sector privado en el PIB redundará en una reducción de la pobreza de entre 2,5% y 3%
- Por cada incremento del 1% en atención bancaria y financiera en zonas rurales se reduce la pobreza en 0,34% y se incrementa la producción en 0,55%. Esto por diversificación de cultivos y otros negocios que se puedan hacer.
- En el sector de las TIC, un incremento del 1% en el servicio de las telecomunicaciones genera un crecimiento del 3% en la economía.

Hay cuatro megatendencias que ya las vivimos en el mercado:

- El Cloud Computing, que es la facilidad para tener una gran capacidad de procesamiento de la noche a la mañana. Es decir, tener los servidores en la nube. Esta megatendencia sucede cada vez más en las empresas privadas. Por ejemplo, están los servidores de Google o Amazon, que se alquilan y que tienen la más alta capacidad al estar en línea todo el tiempo. Los costos podrían reducirse.
- Las redes sociales (Youtube, Facebook, LinkedIn, etc.) que tienen la característica de tener información no estructurada. La información que tenemos todos es estructurada y más o menos representa un 20% de la que se tiene en el mundo. Una computadora, de las más modernas, tendrán un giga en el disco duro, Facebook almacena al día unos 500 teras de disco, LinkedIn y Twitter deben estar almacenando 12 teras de disco. Son grandes volúmenes de datos que identi-

fican al cliente y que a través de la estructuración de información deberían hacernos repensar el modelo de comunicación con el cliente.

- La movilidad o la telefonía celular incluye desde los Smartphone y las tablets hasta la capacidad mayor para interconectarse cada vez más en cualquier punto de servicio del país o donde se esté operando. Hay tendencias para las zonas rurales que se prueban en África y cuyo diámetro puede abarcar cerca de 50 kilómetros a la redonda. Esto permitiría a los sectores rurales estar conectados.
- El Big Data será la revolución que viene. Es la capacidad de tener y articular toda esta información, juntarla con nuestra información estructurada y tener un análisis sobre la misma.

Se debe pensar en cómo van a comportarse los clientes en cinco o diez años más. Seguramente, la media de clientes tendrá entre 30 y 35 años, pero los muchachos de 25 años para abajo se comunican, conectan e interactúan de forma diferente. Antes, se usaba el teléfono para llamar a otra persona, pero los jóvenes ahora lo usan para acceder a redes sociales, conversar y conectarse. Es una forma integrada de su vida.

### La tecnología altera la relación con el cliente

Juntando las megatendencias, se ve que la evolución se dio en la aplicación de negocios diferenciados, de donde se tenía menos inversiones a donde se debe tener la mayor cantidad de ellas. ¿Qué está pasando en nuevos productos? En redes sociales, por ejemplo, existe en algunos sitios lo que se llama el crédito solidario, donde el aval para crédito de jóvenes son los amigos del Facebook. Esto no tiene tanta historia como para determinar su relevancia y si va a ser una buena práctica o no, pero hacia allá van los nuevos productos.

En infraestructura, muchas instituciones dicen que van a migrar su centro de cómputo a una estructura de hosting bajo cloud computing, generando lo que se llama remote desktop, es decir, tener todos los sistemas de la institución en la nube. Esto ha generado otra tendencia: trae tu propio computador o dispositivo al trabajo, pagándole al empleado un fl, como alquiler. Esto le aseguraría a la institución que todo esté en la nube y que si el empleado deja de trabajar, solo se lleva su dispositivo. Esto requiere aún mejoras en las políticas de las instituciones.

El gran tema es innovar y esto debe permitir generar nuevos productos y servicios a partir de la información existente. Esta debería ser relevante para atraer y retener clientes satisfechos. El gran reto está en articular soluciones de muchos proveedores para generar nuevos productos o servicios ajustados a cada uno de los clientes. La gran capacidad de cómputo y el conocimiento entre data estructurada y no estructurada va a

permitir generar productos casi a la medida. En microfinanzas siempre se ha dicho que somos diferentes a los bancos porque nos ajustamos al cliente. Entre las aplicaciones diferenciadas debería estar la atención al cliente en su mismo sitio. La tendencia móvil no solo es porque ahora la gran mayoría tiene teléfono (Ecuador tiene más de 100% de penetración, es decir, muchas personas deben tener dos o tres dispositivos móviles aplicados), sino también por la rapidez y facilidad que se tiene en el acceso y porque los costos de transacción del móvil son los más económicos.

### Lo que todos deben saber para evitar el fracaso microfinanciero

Un estudio hecho por Beatriz Marulanda, Lizette Failuri, Mariana Paredes y Franz Gómez, para el Fomim del BID, en octubre de 2010 abordó las causas para el fracaso de algunas microfinancieras. Incluyó 108 instituciones en 19 países de Latinoamérica, 10 de ellas ecuatorianas. Se definieron como experiencias fallidas casos en los cuales una IMF o un programa de microcrédito sufre graves quebrantos patrimoniales que comprometen su solvencia y los promotores, socios o accionistas se ven obligados a capitalizar, fusionarla, reestructurarla o cerrarla. El estudio concluye que hay seis tipos de causas para el fracaso:

- **Las fallas metodológicas.** Las instituciones han fracasado porque aplicaron mal o parcialmente los procesos típicos de las tecnologías de crédito: no aplicaron integralmente estos elementos, se olvidaron de alguno, el asesor no hace visitas, las hace muy ligeras o solo verifica el domicilio. En algunos casos las instituciones reemplazaron las metodologías de microcrédito por las de otros segmentos de mercado, como el de consumo. En algunos casos se aplicaron incentivos o se dividió la colocación de la recuperación, entonces los asesores sólo tenían premios por colocación. Los incentivos mal diseñados generaron carteras irrecuperables y significativas que condujeron a las instituciones a la quiebra. Otra falla metodológica es no adaptarla a ciertos mercados. Hay cooperativas de la Sierra que están entrando a la Costa. Son dos mercados distintos y si no se aplica una metodología adecuada puede conducir a fracasos.
- **El fraude sistemático.** Son cometidos al interior de la institución. Se dividen en los ocasionados por los niveles directivos y los realizados en los niveles operativos o la fuerza comercial. En el caso de los directivos existe un aprovechamiento de los mismos y sus familiares. Las malas prácticas de gobierno conducen a esta situación y generan préstamos relacionados, como los vinculados o los contratos familiares, como el de una empresa de cobranza donde está un amigo o hermano del principal al frente y se transfiere cartera a esa empresa. En el otro nivel está la mala práctica de los asesores o fuerza comercial, como los típicos créditos fantasmas o con información no real o inven-

tada sin visitas, y las prácticas de colusión entre cliente y asesor, para inflar montos de crédito o compartir comisiones. Los fraudes de asesores causan pérdidas pero no ponen tanto en riesgo a la institución como los fraudes a niveles directivos.

- **El crecimiento descontrolado que relaja los sistemas de control.** Cuando las instituciones tienen prisa por crecer a ritmos acelerados, ablandan el control cambiando sus políticas. A veces, esto se expresa contratando masivamente asesores y poniéndolos a colocar crédito sin los sistemas de seguimiento y control. También los sistemas de información gerencial deben crecer con la institución. Cuando la institución era pequeña funcionaba el Excel, pero cuando tiene 40.000 o 50.000 clientes se necesitan reportes o sistemas para manejar bases de datos en tiempo real. También hay el crecimiento descontrolado debido a la facilidad para el fondeo. Ha habido muchos fondeadores que al tener recursos los colocan y han hecho crecer el apalancamiento de las instituciones que luego se vuelve inmanejable cuando el riesgo o algún factor sistémico se hace presente y echa a perder la cartera.
- **Pérdida del enfoque.** Las instituciones deben aprender que hay que primero saber hacer bien el microcrédito y luego hacer todo lo demás. Eso ha pasado en muchas instituciones que no hicieron bien lo primero y los otros productos nos les dieron resultado. También tiene que ver aquí la ampliación de mercados: hay que estudiarlos para ver si se puede hacer una diferenciación en productos y en metodología de atención. El exceso de productos también perjudica el riesgo: hay 15 productos para cada cosa, como el automotriz, el de salud, el de educación, el de emergencia, el de vivienda, y no podemos controlarlos. Hay que ir de acuerdo a cómo va la institución. El que mucho abarca, poco aprieta.
- **Fallas de diseño estructural y de productos.** Parte de un inadecuado diagnóstico del mercado potencial. En algunos casos, se fueron a poner oficinas donde no había mercados y resulta que no daba la rentabilidad prevista, generando huecos patrimoniales. A veces, las instituciones creen que como fueron exitosas en un lugar, al mudarse a otro va a ser igual. En este negocio la especificidad es muy grande y a cada zona hay que hacerle una solución adecuada.
- **La intervención estatal.** Ha habido casos donde las instituciones públicas han invertido en instituciones de microfinanzas para lograr influencia política o enrumbarla a segmentos y poblaciones con algún fin político. Las lecciones extraídas del fracaso de otros:
  1. Una talla única no les sirve a todos.
  2. Las crisis macroeconómicas no causaron las quiebras. No hay que atribuir que si el país está mal, yo también lo estoy. La responsabilidad de la institución es hacia sus clientes.

3. La calidad del activo no depende de una baja mora.
4. La falta de un sistema integral de administración de riesgos contribuyó a las quiebras.
5. El uso del fondeo para crecimiento desordenado o descontrolado puede conducir al fracaso.
6. El papel de los inversionistas o de los accionistas durante las crisis.
7. La diferencia la hace la gobernabilidad.
8. El riesgo político siempre existe. En algunos países las microfinanzas son bandera electoral.
9. La regulación, cuando hay ahorro, debe ser fuerte, porque hay que proteger al depositante.

## Conclusiones

- *Cuando un grupo de personas quiere una institución primero se organiza, define quienes la conforman, quienes deciden, cómo hacerlo y quiénes y cómo ejecutan las decisiones. Cuando responden a estas preguntas están organizando su gobierno, su sistema de dirección y control, han distribuido las obligaciones y los derechos entre los distintos participantes y han definido las reglas que gobiernan las relaciones entre estos participantes.*
- *En la base de los comportamientos personales e institucionales están los valores que se aplican en la vida y el trabajo. Los gobiernos para superarse deben ser evaluados permanentemente y realimentados mejorando de las fortalezas y superando las debilidades.*
- *La administración de riesgos considera varios elementos: solvencia patrimonial, prudencia financiera, indicadores de liquidez, transparencia informativa, desempeño social, sistemas de control, calificadoras de riesgo, auditoría interna y externa, y prevención del lavado.*
- *Es importante que cada entidad conozca e identifique su propio perfil de riesgos.*
- *Para hacer un adecuado proceso de gestión de riesgos se deben considerar tres procesos: identificación (definir los factores de riesgo), medición y seguimiento.*
- *El elemento fundamental para una buena gestión de riesgo es el manejo del riesgo operativo. Para ello hay cuatro elementos: procesos, personas, tecnologías y eventos externos.*
- *Las microfinancieras fracasan por: las fallas metodológicas, el fraude sistemático, el crecimiento descontrolado, la pérdida del enfoque, las fallas de diseño estructural y de productos, y la intervención estatal.*
- *El gran reto está en articular soluciones de muchos proveedores para generar nuevos productos o servicios ajustados a cada uno de los clientes. La opción de la TICs debe alinearse a los objetivos establecidos en el Plan Estratégico Institucional.*

## PANEL 5: FUSIONES Y ADQUISICIONES EN MICROFINANZAS: NUEVAS TENDENCIAS AÚN POR EXPLORAR



### Expositores

- Oswaldo Cabezas, Consultor de la Confederación Alemana de Cooperativas (DGRV), Ecuador
- Jorge Farfán, Gerente de Transaction and Corporate Fitness Advisory Service, Perú.

Moderadora: Paula Auerbach - BID

### Preparando el camino de las fusiones: El ABC de las fusiones cooperativas

El tema de las fusiones ha estado en segundo plano. En Alemania, en los últimos diez años ha habido cerca de 100 fusiones en un universo de unas 1.200 cooperativas.

En los últimos 20 años, en Ecuador, se han concretado tres fusiones, todas por absorción: una en Tulcán, otra en Galápagos y Loja, y la última en Riobamba.

La idea de una fusión es generar una alianza estratégica entre cooperativas con perspectivas de crecimiento, mejores servicios a los asociados, mayor cobertura de atención, incremento del volumen de operaciones, la productividad y la competitividad.

Según la nueva Ley de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, hay dos opciones para una fusión: la creación y la absorción (artículos 54 de la Ley y 47 del Reglamento). La creación es la alianza estratégica entre dos entidades del mismo sector que generan una nueva entidad por fusión (de ambas), antecediendo la disolu-

ción de las entidades sin llegar a la liquidación. En la absorción, una cooperativa o entidad absorbente adquiere a título universal los activos, pasivos y patrimonio de otra institución. Como DGRB participamos como asesores del proyecto de fusión por absorción que se dio hace cinco años de la Cooperativa Cacpeco, de Latacunga, que absorbió a la Cooperativa Jesús del Gran Poder, de Riobamba.

**¿Cuáles son las ventajas de una fusión?** Permitir el acceso a productos financieros y servicios de calidad, bajar costos y proporcionar, en la medida de lo posible, nuevas metodologías. Fusión se asocia con ceder el poder, el consejo de administración, el espacio para crear una entidad más consolidada en beneficio de los asociados. Por lo tanto, se esperaría un incremento en la capacidad crediticia, montos más altos, mejores condiciones financieras (tasas y plazos), interconexión entre las oficinas y facilidad en las transacciones en línea.

Debe proponerse una mejora en la administración de riesgos, pues al crecer la entidad, los riesgos aumentan.

**¿Qué oportunidades da la fusión?** Mejorar la apertura para lograr mayores líneas de crédito nacional e internacional mediante convenios. Cuando una institución es más grande puede tener una mayor capacidad de negociación, movilización de recursos, más asociados, mayor cobertura y utilización de servicios financieros en nuevos mercados. Mejoraría la imagen, el posicionamiento institucional, la solvencia y la imagen de confianza y solidez frente al público.

Cuando se hacen proyecciones a tres o cinco años de los escenarios financieros y se observa que posiblemente es inviable una entidad, hay que optar por la fusión por absorción.

Las fases del proceso de fusión por absorción son:

- **Fase 1: Análisis y diagnóstico.** Una evaluación jurídica, financiera, legal y de perspectiva de cómo está la entidad. Se producen informes técnicos y económicos bien documentados. Se evalúan los niveles de riesgo que ha asumido la cooperativa. Es importante un análisis de riesgos de crédito, operativos, de liquidez, legal y otros.
- **Fase 2: Concientización y sensibilización.** Hay que ver las perspectivas de la institución para analizar las alternativas. Si se ha decidido que la institución es inviable desde el punto de vista económico, financiero, patrimonial y de solidez, hay que internamente dar a conocer la decisión y cómo está la situación. La sensibilización se puede realizar con talleres y reuniones de trabajo. Tras la internalización, el Consejo de Administración de la Cooperativa que está en situación inviable debe resolver su intención de fusionarse. Se define una Comisión Interna del proceso de fusión que hace los preparativos y la convocatoria a la Asamblea. Debe haber un documento sustentado y documentado llamado Proyecto de Fusión.
- **Fase 3: Convocar a una Asamblea General.** La Ley establece que por lo menos deben asistir o votar las dos terceras partes de los representantes. Se leen los informes técnicos y jurídicos, y la Asamblea General debe definir el proceso. Hay que consolidar los dos balances (de la absorbente y la absorbida). Hay una estrategia de Comunicación e Información, pues no deben generarse rumores informativos, crisis o inseguridad en los asociados de ambas entidades.
- **Fase 4: Escritura pública.** Se establece una minuta del proceso de fusión y como se va a hacer la transferencia de activos, pasivos y patrimonio, con especial énfasis en los certificados de aportaciones que pasarán a la entidad absorbente. Se trata del acoplamiento de los sistemas, procesos y procedimientos. Se canaliza la escritura al organismo supe-

rior de control, que en este caso sería la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS), donde se hace una resolución formal tras la revisión del expediente y se publica en periódicos. Se procede al registro mercantil.

- **Fase 5: Seguimiento y evaluación.** En el caso de Cacpeco, se hizo un seguimiento mensual y un corte evaluativo anual durante los siguientes cinco años a la fusión para ver el impacto. La evaluación es recomendable hacerla en diciembre de cada año.

### Los valores agregados de una transacción de venta

Una transacción cualquiera, más allá de si se puede hacer o no por sus propios medios, puede generar diversas situaciones, como el que no se tenga tiempo para abocarse a la transacción porque puede durar seis u ocho meses y por eso mismo se desea mantener la confidencialidad, para evitar el nerviosismo de la gente.

En una transacción de compra y venta en el sector microfinanciero es importante el valor agregado de la transacción. ¿En qué se parecen las microfinanzas a cualquier otro sector que ofrece valor agregado, como retail, educación o salud? En Latinoamérica el índice per cápita de estos servicios es muy bajo, un 20% o 40% de la población tiene acceso a estos servicios.

¿Por qué esto es importante para un potencial comprador? Porque significa un posible desarrollo. Cuando se evalúa una transacción, se analizan los flujos futuros de una empresa. Por ello, no siempre se venden en ese momento sino cuando hay una oportunidad. Cuando ustedes entren en una transacción futura, sea para compra o venta de su empresa, van a analizar los flujos futuros que pueden generar, porque eso es lo que trae valor para la transacción. Si por ejemplo, una empresa X tiene un portafolio de 20 millones de dólares creciendo a una tasa de 30% anual, generará más flujos que la empresa que tiene 20 millones de dólares creciendo a una tasa anual del 20%. Para el asesor financiero que evalúa, esto significa un mayor valor de la transacción.

En Latinoamérica hay una oleada de fondos de inversión comprando clínicas, colegios e instituciones financieras, porque identifican que hay una brecha muy grande. Quiere decir que si el país crece, esos servicios lo harán en los próximos años. Además, son sectores masivos. El sector microfinanciero es importante e interesante para las transacciones. Todavía tiene índices de penetración bancaria per cápita muy bajos, tanto en Perú, Ecuador y otros países, lo que significa una oportunidad grande para quienes buscan comprar o vender. Sin embargo, en los últimos años, las expectativas de crecimiento del sector microfinanciero se vienen reduciendo por diversas razones. Esto significa que hay menos flujo futuro y se podría enfrentar un momento en el que los precios a pagar no necesariamente sean los de antes.

Cuando se analice una institución habrá conceptos que valoricen los flujos financieros. El múltiplo a usar en microfinancieras es el valor de venta sobre el patrimonio contable. Si esto se usara como un múltiplo para ver cuánto ha ido pagando la industria en esos sectores, se puede apreciar que en condiciones estándares, se podría obtener hasta tres veces el valor en libros. El promedio latinoamericano es de 1,8 veces valor en libros, que comparado con otras regiones del mundo puede ser un poco más alto o bajo.

Es diferente el múltiplo que paga una empresa que adquiere control de un fondo de inversión y que solo adquiere una parte minoritaria. La que tiene el control está dispuesta a pagar más y tiene incentivos para ello. Hay que distinguir a estos dos sectores porque se pueden encontrar con fondos de inversión que pagarán menos si se vendiera a un solo jugador.

#### La identificación del valor exacto de la fusión

¿Qué elementos claves se pudiera anotar a la hora de identificar cuál podría ser el valor de una empresa en una potencial adquisición o fusión? Son la rentabilidad o el crecimiento. Cuando alguien evalúa financieramente la oportunidad de compra de una empresa, probablemente analizará los dos elementos mencionados. Sin embargo, algunos análisis en microfinanzas sugieren que la rentabilidad explica mejor el valor de una transacción: a mayor rentabilidad, mayor precio.

Pero si se quiere entrar a un proceso de negociación, se encontrará que la rentabilidad y el crecimiento no es lo único que se considera. En un proceso de negociación hay otros factores que pueden hacer que esta se caiga, como temas tributarios, legales y laborales. Cuando un comprador le va hacer una oferta y no sabe exactamente cuánto es ese potencial, probablemente dirá: "yo te ofrezco un precio, pero vamos a tener una contingencia en el precio. Te pago 30 millones de dólares por la empresa, 25 millones en efectivo y el resto lo guardamos en un banco por dos años. Si en ese tiempo no pasa nada por temas tributarios, legales o laborales, te devuelvo esos cinco millones de dólares, pero si pasa algo, me cobro ese dinero". Esto puede representar hasta el 15% o el 20% del valor de una transacción.

¿Qué identifica a la industria como elemento generador de valor en el sector microfinanciero? Es como evaluar un estado de resultados de la empresa: colocaciones, crecimiento, costo financiero, provisiones y costos operativos. En cualquier transacción que tenga un potencial comprador es probable que se evalúen estos elementos claves. Es mejor analizar los factores y hacer un escenario dependiendo del comprador.

Estos procesos presentan varios desafíos:

- La empresa debe estar preparada y los accionistas o socios -según sea el caso- deben estar de acuerdo en la compra. A veces surgen contratos de venta prefe-

rente de accionistas y esto puede limitar al accionista mayoritario en la venta de su participación. El comprador podría decir "no entro en esto, porque primero deben solucionar su tema si se va a ejercer el derecho preferente de la compra".

- Identificar el momento de la venta o la compra.
- Hacer el análisis de con quien se juntan.
- El día cero, cuando se juntan las empresas, se debe tener un plan de integración en recursos humanos, tecnologías, etc. Es el post, después de la transacción.

#### Conclusiones

- La idea de una fusión es generar una alianza estratégica entre cooperativas con perspectivas de crecimiento, mejores servicios a los asociados, mayor cobertura de atención, incremento del volumen de operaciones, la productividad y la competitividad.
- Según la nueva Ley de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, hay dos opciones para una fusión: la creación y la absorción. La creación es la alianza estratégica entre dos entidades del mismo sector que generan una nueva entidad por fusión (de ambas), antecediendo la disolución de las entidades sin llegar a la liquidación. En la absorción, una cooperativa o entidad absorbente adquiere a título universal los activos, pasivos y patrimonio de otra institución.
- La fusión por absorción tiene las siguientes fases: Análisis y diagnóstico; concientización y sensibilización; Asamblea General; Escritura pública; y, Seguimiento y evaluación.
- Se debe contar con una estrategia de Comunicación e Información para responder a las inquietudes y los temores de los empleados y asociados. Hay que generar un mensaje claro que debe canalizarse desde el inicio del proceso: "esta es la realidad, así lo pensamos hacer y vamos a cumplir con las disposiciones legales". Hay que destacar los objetivos, las ventajas y las oportunidades de la fusión. En cada fase se aplicará una estrategia de Comunicación.
- Cuando se entra en una transacción futura para compra o venta de la empresa, se analizarán los flujos futuros que pueden generar, porque eso es lo que trae valor para la transacción.
- Los elementos claves para identificar cuál podría ser el valor de una empresa en una potencial adquisición o fusión, son la rentabilidad y el crecimiento. Pero también hay otros factores que pueden hacer que esta negociación se caiga, como los temas tributarios, legales y laborales.
- No es necesario esperar a una situación crítica para pensar en la venta de una entidad. Hay que estar atentos para ver la oportunidad.



## PANEL 6:

LA GESTIÓN SOCIAL EN LAS MICROFINANZAS:  
UNA LABOR INTEGRAL PARA EVALUAR EL DESEMPEÑO  
E IMPACTO SOCIAL CON ACCIONES PRÁCTICAS

## Expositores

- Sergio Guzmán, Smart Campaign, EEUU
- Javier Vaca, RFR, Ecuador
- Ximena Grijalva, Instituto de Economía Popular y Solidaria (IEPS), Ecuador

Moderador: Renso Martínez - MIX

## Smart Campaign: Certificando el buen trato a los clientes

Hace cinco o seis años atrás, muchos decían que la gestión social era una moda, pero se ha demostrado con acciones que no es así. El "Reporte sobre el estado de las prácticas de América Latina" recoge 12 evaluaciones de protección al consumidor en distintas instituciones. Allí se describen las fortalezas y las debilidades de las entidades. La buena noticia es que se pueden mejorar las prácticas porque es posible certificarse en protección al cliente y mejorar el sector. Esto no depende de la regulación. La correlación entre los buenos y los malos actores en protección al consumidor es el mercado. Si se cambia el mercado, se transforman las prácticas.

La campaña es un esfuerzo global que recoge más de 2.950 firmantes (instituciones, inversores e individuos) de más de 130 países. Son más de 220 instituciones y 23 redes (seis de ellas a profundidad) de América Latina adheridas a la campaña. Hay un comité internacional que colabora con las iniciativas de responsabilidad social. Empezó en 2008 y se extiende con alianzas estra-

tégicas, como la que tiene con la Red Financiera Rural. Tiene 50 o 60 herramientas traducidas al español para implementar gratuitamente en las instituciones. En América Latina se han realizado 18 evaluaciones Smart, se ha capacitado a 14 evaluadores líderes y se ha entrenado a 395 personas en estos aspectos. Hay cinco evaluadores Smart Líderes y siete en entrenamiento.

La campaña alcanza a 31 millones de clientes en la región. En Ecuador han adherido a la campaña 21 instituciones, una red (la Red Financiera Rural), tres organizaciones de apoyo y una organización inversora. Cuatro instituciones han tomado un paso más allá de la adhesión y hacen una evaluación en protección al cliente: Solidario, Cooperativa Maquita Cushunchic, Fodemi e Insotec.

Ellas han hecho un diagnóstico a profundidad en sus instituciones para determinar cuáles son las áreas de fortalezas y oportunidades en protección al cliente.

La campaña busca la transformación global de la industria de las microfinanzas y no solo pensar en ser socialmente responsables sino en cómo tratar mejor y más dignamente a los clientes. Lo importante no es qué tan rentable es una institución sino si trata bien o no a sus clientes. No importa si es una ONG, una cooperativa o un banco, no hay ninguna razón por la que una institución que sirve a personas de bajos ingresos no implemente esto. La protección al cliente es un tema crítico. Hay una demanda del mercado y los actores públicos y privados para que haya mayor responsabilidad en la industria microfinanciera. Se puede decir que la premisa de las microfinanzas está bajo asedio y muchas personas no creen que esto sea un negocio con fines sociales sino que tiene una marca social. Se debe demostrar que eso no es cierto. El sector crece, pero no muestra muchos resultados en materia social.

### Smart Campaign: Principios que miden el compromiso con el cliente

Los siete principios de protección al cliente son:

#### 1. Diseño y distribución apropiada de productos.

**2. Prevención del sobreendeudamiento.** En esto hay poca diferencia entre las instituciones reguladas y las no reguladas. Hay instituciones que tienen programas de entrenamiento para sus oficiales de crédito, un cálculo cuidadoso de la capacidad de pago de los clientes y con umbrales de deuda establecidos (cuánto dinero se puede prestar según el ingreso disponible de los clientes). Pero en Ecuador hay una utilización inadecuada del buró de crédito. Es preocupante que esto pueda cambiar pronto, pero es importante que las instituciones que no tienen acceso al buró encuentren maneras de conversar con sus competidores para saber cuál es el estado de las relaciones crediticias con los clientes.

Hay dos áreas con fortalezas. La primera es que los departamentos de auditoría hacen una verificación post crédito para comprobar si se cumplieron o no los parámetros establecidos. La segunda es que no existen definiciones de alto riesgo para los clientes y/o mercado, es decir, que las instituciones tengan un manejo de su riesgo y sean capaces de determinar cuáles son esos clientes, áreas, programas, zonas, asesores u oficinas que presentan un riesgo más alto.

**3. Transparencia.** La mayoría de las instituciones está por debajo de la calificación adecuada. Algunas entidades presentan de forma verbal o escrita una tasa de interés a los clientes y algunas instituciones requieren que a sus clientes se les lea sus contratos en voz alta. Sin embargo, en otras instituciones no se entrega al cliente ni siquiera una copia del contrato.

**4. Los precios responsables.** Este es un punto álgido, porque los precios no dependen tan solo del rendimiento de cartera sino también de la eficiencia, es decir, que la institución no traslade a los clientes la

ineficiencia a partir de precios altos. No hay una gran diferencia en esto entre reguladas y no reguladas. Las instituciones analizadas en el estudio, con excepción de una, son sostenibles financieramente y reinvierten una porción de sus rentabilidades en ofrecer más productos y servicios a sus clientes: más oficinas, bajan el número de clientes por oficial de crédito, incrementan la oferta de productos y servicios, tienen innovaciones como un core bancario nuevo, etc. En su mayoría las instituciones presentan los precios competitivos en sus países. Pero no podemos comparar el precio de una institución en Bolivia con el de una entidad en Ecuador, porque funcionan de acuerdo a los parámetros de cada mercado.

#### 5. Comportamiento ético del personal, trato justo y respetuoso de los clientes.

¿Cómo me cerciuro de que mi personal lo haga y bajo los estándares planteados? La regulación no es excusa para no implementar principios, porque no influye, a diferencia del mercado. Si uno da el paso, las demás le seguirán. Áreas de fortaleza: hay códigos de conducta escritos y un compromiso palpable de llevar estos a la práctica. A veces se monitorea al personal desde las quejas de los clientes, pero esa no es la única manera de hacerlo o incentivar al personal. Falta entrenamiento sobre cómo lidiar con los dilemas éticos de la gestión crediticia y, más aún sobre cómo se premia el buen comportamiento. En algunas instituciones sólo se premia el indicador de mora y el crecimiento, pero ningún otro factor es premiado, como el trato al cliente, el compañerismo o la manera de vivir los valores institucionales. Son temas que debe empezar a medirse y premiar para que el asesor se motive.

**6. Privacidad de los datos del cliente.** Esto, con el auge tecnológico, será más importante, pero es un tema sobre el que los clientes parecen no tener mucho interés. Las instituciones que cumplen el principio tienen políticas escritas y autorizaciones separadas para entregar la información al buró de crédito. Quienes cumplen mejor tiene un core bancario con jerarquización de accesos. Pero faltan políticas para el seguimiento de este principio que no es considerado prioritario por los propios clientes, pues éstos simplemente quieren el crédito. Las cláusulas de privacidad están en un idioma confuso y no es fácil de entenderlos. También existen vulnerabilidades importantes en las carpetas de archivos físicos.

**7. Los mecanismos para recibir y resolver quejas.** Los buzones de quejas no son un mecanismo ideal. La mayoría de instituciones utilizan estos buzones para decir: "mis clientes están satisfechos o no", en vez de usarlos para mejorar los productos y servicios que ofrece. Falta procedimiento y conocimiento para elevar las quejas del asesor que las recibe verbalmente a la gerencia que las analiza. Hay que determinar un proceso de seguimiento a las quejas verbales y no verbales. En este principio sí influye la regulación.

## Posicionando herramientas para medir la gestión social

Los socios de las instituciones hacen preguntas sobre si es necesario medir los resultados en las microfinanzas a nivel del impacto social. En el Ecuador, la nueva legislación de la economía popular y solidaria plantea el balance social y el sector está a la expectativa. Hay críticas que dicen que las microfinanzas se han comercializado y no tienen una misión social: pero se debe llegar a los más vulnerables (rurales, mujeres, jóvenes, marginados) y asumir el reto de proteger al cliente. La Superintendencia de Bancos tiene defensores del cliente, hay políticas de transparencia y normas que dicen, por ejemplo, que no hay como llamar a hacer gestión de cobranzas u ofrecer productos en horarios que no son o fines de semana.

Hay que equilibrar los objetivos financieros y sociales en las instituciones. Hay iniciativas como Social Performance Indicator (SPI), Social Performance Taxforce, los estándares universales de desempeño, Smart Campaign y Mix en cuanto a la gestión de indicadores de desempeño social. Se basan en indicadores y prácticas.

Ecuador no está aislado de lo que pasa a escala regional y mundial. Las microfinanzas no se desarrollan solas y hay varias herramientas para sumar esfuerzos. Hay 15 instituciones que están entre las mejores en el Mix Market y ahora hay que estar entre las mejores en desempeño social. Para esto se deben tomar varias iniciativas. El Social Performance Indicator (SPI) tiene cuatro dimensiones que parten de la visión y misión institucional. Se medirá en función de la misión, porque ese es su objetivo. Las dimensiones del SPI son:

1. El alcance hacia los pobres y excluidos.
2. Adaptación de los productos y servicios a la población meta.
3. Mejoramiento del capital económico – social y político de clientes y familias.
4. Determinar cuál es la responsabilidad social de la institución.

Cada una de ellas se mide. Por ejemplo, una institución tiene la más alta calificación en el alcance hacia los pobres y excluidos, y otra en la medición de la población meta. No se juzga cuál es mejor o no, sino cuál es el enfoque actual de la institución.

EL SPI, dentro de cada dimensión, tiene subdimensiones, como localización geográfica individual, metodología para pobres, diversidad y calidad de servicios, confianza en la información, representantes de clientes que se relacionan con la institución, construcción del capital social, responsabilidad social hacia los empleados (qué tan satisfecho está el empleado, qué tanto cumple la institución con la normativa y los beneficios hacia los empleados) y la comunidad (el grado de compromiso).

## El desempeño social tiene estándares universales

A escala global, ¿qué estándares se consideran para decir que una institución tiene una gestión de desempeño social adecuada? El socio se asegura con estos estándares un mejor desempeño de la institución. Son seis:

1. Definir y monitorear los objetivos sociales. Una institución debe definir cuáles son sus propios objetivos y en función de estos se les mide. Cada uno puede tener diferentes objetivos, pues no todos van a atender a los más pobres, los más excluidos o los más vulnerables.
2. Asegurar el compromiso de la Junta Directiva y la Gerencia con los objetivos sociales. Si estas instancias no conocen los objetivos sociales, cómo dictarán políticas adecuadas. Empieza por ellos para luego transmitirlos a los empleados. Un empleado debe conocerlos y empoderarse.
3. Tratar a los clientes responsablemente.
4. Diseñar productos, modelos y canales de distribución que respondan a las necesidades preferenciales de los clientes.
5. Tratar a los empleados responsablemente.
6. Equilibrio financiero y social. Hay que crear un balance. Se ha demostrado que las instituciones que mejor desempeño financiero tienen están aplicando mejor gestión social. Cuando se habla de clientes, en el caso de las cooperativas, se refiere a los socios, quienes son los dueños de la cooperativa. Si no se satisface al dueño de la cooperativa, al socio, ellos tienen el poder de llegar por medio de una Asamblea al Consejo y sus quejas no deben pasar desapercibidas. Si el dueño se queja, hay que hacer algo por la institución. Si los socios están insatisfechos, que se cuide el gerente, porque llegarán las voces al Consejo de Administración.

La propuesta de la Red Financiera Rural (RFR) es integral. Hay que hacer un diagnóstico o una evaluación sobre qué tiene la institución, definir sus objetivos sociales, desarrollar un plan de trabajo anual con responsables desde el Consejo de Administración hasta delegados del personal, designar responsabilidad e implementar mejoras.

## Un cambio de lentes para ver a la pobreza

El premio Nobel Amartya Sen conceptualiza una nueva dimensión de la pobreza y la define como la falta de oportunidades para desarrollar las capacidades actuales y potenciales de las personas en el alcance de su desarrollo. Ya no es suficiente conceptualizar a la pobreza como un tema de brechas, necesidades básicas insatisfechas, nivel de ingreso o de consumo. Es importante tener una gama de oportunidades para lograr una real inclusión económica e integrar esas capacidades.

Así lo reconoce el Gobierno Nacional. En la Constitución establece algunos artículos a partir del reconocimiento de que el sistema económico vigente es social y solidario. Reconoce a la economía popular y solidaria. También encarga a varias instituciones ciertas competencias. La ausencia de inclusión financiera en las personas tradicionalmente excluidas, que son aquellas que están en situación de pobreza y en localidades geográficamente alejadas, impide también su desarrollo.

La inclusión financiera tiene otras dimensiones además del crédito. Esto es lo que realmente dinamizará las economías y logrará la habilitación económica de estas personas a menores costos. Los excluidos del crédito tienen que recurrir al agiotismo o el chulco, donde los costos de acceso al crédito son extremadamente altos. Terminan embargadas todas sus iniciativas de actividad económica. No basta la inclusión social, es importante que a las personas excluidas y en situación de pobreza se les habilite económicamente y la inclusión financiera es una herramienta muy potente para reducir estos niveles de pobreza.

### **El papel creciente de la Economía Popular y Solidaria**

La Constitución reconoce a la economía popular y solidaria como parte del sistema económico y social y luego la operativiza a través de la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y su Reglamento que salió en febrero de 2012. Hay un marco jurídico suficientemente amplio para desarrollar todos los mecanismos e instrumentos derivados de este proceso de inclusión financiera. Se ha hablado de las metodologías e instrumentos que desde el lado de la oferta pueden desarrollarse. Pero también en la acción con los emprendedores y actores de la economía popular y solidaria hay todavía muchas limitaciones.

Se necesita desarrollar instrumentos adecuados a sus necesidades y condiciones. Un elemento fuerte en este sentido es la educación financiera. No basta la transparencia desde el lado de la oferta. Las personas que demandan de estos servicios financieros deben ser educadas y saber que no pueden dejarse seducir por tasas de interés pasivas altas. Todas las personas deben saber que unas tasas atractivas y pasivas de los ahorros no lo son tanto en la realidad porque deben responder a un cálculo técnico. En un país donde la inflación es del 5%, cuando a uno le ofrecen tasas del 14%, más bien son alertas que los ciudadanos deben conocer. Hace falta también educación financiera para conocer cuáles son las oportunidades que tienen y cómo aprovecharlas. Se trabaja también con el Sistema Financiero Popular y Solidario. La economía popular y solidaria es la formación económica donde sus integrantes, individual o colectivamente, desarrollan varias iniciativas para hacer frente a sus condiciones de pobreza, y que de una forma organizada o asociada pueden lograr escalas para posicionarse en mercados, mejorar sus ingresos y tener

trabajos dignos. En esto trabaja el Instituto de Economía Popular y Solidaria sin dejar de lado a las unidades económicas populares que reconoce la Ley. Procuramos que estas unidades puedan ser fortalecidas y en lo posible busquen una asociación u organización o cooperativa que les permita posicionarse en mercados y no continuar produciendo prioritariamente para autoconsumo.

### **Economía Popular y Solidaria: Las cifras hablan por sí solas**

La economía popular y solidaria representa alrededor del 27% del PIB y genera un 64% de empleo y autoempleo. El 66,8% del total de las unidades productivas agropecuarias abastecen con el 65% de los alimentos para consumo básico. El activo de las Cooperativas de Ahorro y Crédito (COAC) ha crecido en 18% ascendiendo a 4.282 millones de dólares. Los depósitos en cuentas de ahorro en las COAC se han incrementado en el 14% y el último año alcanzaron a 1.262 millones de dólares. Las instituciones del sector financiero de la economía popular y solidaria tienen un nicho de mercado importante al que podrían servir en mayor escala y fortalecerse logrando una inclusión económica que potencia la inclusión social y esa movilidad ascendente para salir de la pobreza. El Gobierno Nacional tiene una política importante para articular, especialmente al mercado público. El Estado demanda obras, bienes y servicios por aproximadamente 10.000 millones de dólares al año. De este monto, pedimos una porción para los emprendimientos que bajo los principios de la economía popular y solidaria se desarrollan en la economía y para que puedan ofertar sus bienes, obras y servicios al mercado público. Esto, como una articulación a un mercado ancla para que luego puedan desarrollarse con el mercado privado.

### **La inclusión financiera plantea desafíos**

Ecuador, Perú y Venezuela otorgan créditos por el 24,31% del PIB y captan depósitos del 34,4% en relación al PIB. Las organizaciones del sistema financiero de la economía popular y solidaria desarrollan transacciones que equivalen al 9% del total. Hay un potencial por desarrollar para servir a esos actores de la economía popular y solidaria que pueden también llegar a ser economías fuertes. A veces se conceptualiza a la economía popular y solidaria como una economía de pobres para pobres, pero tiene herramientas que pueden transformar esa condición. Siempre se habla que debe haber un entorno y regulación para promover el acceso al sistema financiero. Debe haber normas adecuadas a esa demanda. En el sistema financiero solicitando, por ejemplo, todavía se pide un récord crediticio a las organizaciones de la economía popular y solidaria o a los emprendedores individuales. ¿Cómo se da un récord crediticio cuando a lo único que ha tenido acceso es al mercado informal? En muchos casos se pide garantías hipotecarias, se fija las tasas de interés

más altas para el sector productivo (entre 22% y 30%), cuando para las Pymes y las grandes empresas se tienen tasas de interés que van por el 8,5% al 12%. Ahí todavía hay una gran deuda. En estas normas le compete al Banco Central dictar las tasas de interés preferenciales y específicas para la economía popular y solidaria que determina la Constitución.

No se habla de la inclusión financiera desde el lado de la demanda: ¿qué condiciones son las que necesitan estos emprendedores? Hay que tener información al consumidor y transparencia para los clientes, pero esta debe venir con educación a los ciudadanos. Y, por supuesto, se debe ampliar la cobertura geográfica. Todavía, en Ecuador, se utilizan los sistemas más tradicionales, pese a que la revolución tecnológica permite usar instrumentos electrónicos que pueden ser utilizados por estas poblaciones para que realicen sus transacciones con seguridad.

¿Cuáles son las condiciones para la inclusión financiera? Tener un marco regulatorio propicio a la demanda; adecuar estas regulaciones con una protección al consumidor y con transparencia; ofertar productos adecuados a esa demanda; lograr una cobertura del sector financiero; y, dar educación y conocimientos financieros a los clientes. El IEPS, para crear estos mecanismos de inclusión financiera, ha desarrollado en conjunto con la Corporación e Finanzas Populares un instrumento que permite financiar o cofinanciar los emprendimientos productivos de comercio y servicios con una asignación del 25% en capital semilla, 25% en capital de riesgo y 50% en endeudamiento. Así mismo abrió una cantidad de líneas de financiamiento, especialmente con la banca pública que ofrece tasas de interés del 11% y plazos más altos para que puedan viabilizar los emprendimientos productivos. Además trabaja en el diseño de un Plan de Educación Financiera para los técnicos del sistema financiero popular y solidario. Trabaja con el Banco Central, que implementa el Sistema Nacional de Pagos y que ha articulado ya a 343 unidades del sistema financiero popular y solidario. También desarrolla el sistema de redes para que las cooperativas más pequeñas se incluyan dentro del Sistema Nacional de Pagos y llegar con sus recursos a las poblaciones excluidas tradicionalmente del crédito formal.

## Conclusiones

- *La correlación entre los buenos y los malos actores en protección al consumidor es el mercado. Si cambiamos el mercado, transformamos las prácticas.*
- *Lo importante no es qué tan rentable es una institución sino si trata bien o no a sus clientes. No importa si es una ONG, una cooperativa o un banco, no hay ninguna razón por la que una institución financiera que sirve a personas de bajos ingresos no implemente estos principios.*
- *Se podría decir que la premisa de las microfinanzas está bajo asedio y muchas personas no creen que esto*

*sea un negocio con fines sociales sino que tiene una marca social. Se debe demostrar que eso no es cierto.*

- *Los siete principios de protección al cliente son: Diseño y distribución apropiada de productos; prevención del sobreendeudamiento; transparencia; precios responsables; trato justo y respetuoso de los clientes; privacidad de los datos del cliente; y, mecanismos para recibir y resolver quejas.*
- *En América Latina están bien en la prevención del sobreendeudamiento, en precios responsables y en comportamiento ético, pero hay carencias muy serias en transparencia, prácticas apropiadas de cobranza, en mecanismos para recibir y resolver quejas y en la privacidad de los datos del cliente.*
- *La transparencia es una precondition para tener precios responsables. No se puede decir que se tiene los precios más responsables si los clientes no saben cuánto se paga por el crédito.*
- *Las instituciones sobresalientes se aseguran de que cuando hay una queja se dé solución y se hacen cambios sobre los productos y políticas*
- *Una gran falla que observamos es la falta de políticas escritas. Pareciera obvio, pero falta que escribamos cuáles son las prácticas apropiadas y no apropiadas.*
- *Los estándares universales del desempeño social son seis: Definir y monitorear los objetivos sociales, asegurar el compromiso de la Junta Directiva y la Gerencia con los objetivos sociales, tratar a los clientes responsablemente, diseñar productos, modelos y canales de distribución que respondan a las necesidades preferenciales de los clientes, tratar a los empleados responsablemente, y equilibrio financiero y social.*
- *No basta la inclusión social, es importante que a las personas excluidas y en situación de pobreza se les habilite económicamente y la inclusión financiera es una herramienta muy potente para reducir estos niveles de pobreza.*
- *Se ha hablado de las metodologías e instrumentos que desde el lado de la oferta pueden desarrollarse. Pero también se necesita desarrollar instrumentos adecuados a sus necesidades y condiciones. Un elemento fuerte en este sentido es la educación financiera.*
- *Las instituciones del sector financiero de la economía popular y solidaria tienen un nicho de mercado importante al que podrían servir en mayor escala y fortalecerse logrando una inclusión económica que potencia la inclusión social y esa movilidad ascendente.*
- *Las condiciones para la inclusión financiera son: Tener un marco regulatorio propicio a la demanda; adecuar estas regulaciones con una protección al consumidor y con transparencia; ofertar productos adecuados a esa demanda; lograr una cobertura del sector financiero; y, dar educación y conocimientos financieros a los clientes.*

## CONCLUSIONES FINALES XIII FORO ECUATORIANO DE MICROFINANZAS

Durante la clausura del XIII Foro el Econ. Fausto Jordán Presidente de la Red Financiera Rural, mencionó varios aspectos tratados durante la jornada de análisis del 23 al 25 de octubre del 2013, en la ciudad de Quito.

- Los elementos del conocimiento que se han destacado en el XIII Foro hacen relación con la necesidad de enfoques actualizados para interpretar el momento que vive la economía nacional, lo cual permitirá contar con elementos y herramientas para un enfoque de servicios de microfinanzas orientados al CLIENTE.
- La matriz productiva es un reto a los conocimientos, al manejo de los recursos renovables, financieros y no financieros, el enfoque ya no soporta que se excluyan interrelaciones necesarias. Es necesaria la inclusión de todos los sectores sociales de la economía, en tal sentido los pequeños y medianos productores deben incluirse en las oportunidades del conocimiento, de los servicios, de disponer opciones para la educación diversificada desde la perspectiva rural y urbana.
- Bolivia y Ecuador desarrollan en sus espacios experiencias importantes en términos de desempeño social, lo que genera un valor agregado cuando aplicamos herramientas de inclusión de cara a los pequeños productores y a sus asociaciones rurales y urbanas.
- Es necesario seguir profundizando las metodologías que nos aproximan con procesos de corresponsabilidad y de complementación, que facilitarán cambios sustantivos para llegar al mercado con calidad y valor agregado en el mercado interno y externo. Tan necesario para que la seguridad alimentaria tenga efectos sustentables que nos permitan alcanzar la calidad para conquistar mercados externos, ha llegado el momento!.
- Siempre es recurrente en los procesos de atención al cliente, desde el ángulo de las microfinanzas, aplicar permanentemente la profundización para alcanzar las evidencias de que ese producto es el que espera el cliente, que la cobertura hace a la necesidad de que los servicios microfinancieros cubran las expectativas del cliente y cubran los mantos sociales de los micro, pequeños y medianos productores.



# INFORMACIÓN DE STANDS DE EXPOSICIÓN DE SERVICIOS

## EQUIFAX

Con mucho éxito y como todos los años, Equifax participó como auspiciante Oro del XIII Foro Ecuatoriano de Microfinanzas organizado por la Red Financiera Rural realizado en Quito, el auspicio que Equifax realizó para este evento fue el almuerzo del 24 de octubre, en el cual compartimos momentos gratos con clientes y amigos.

Adicionalmente Carlos Díaz apoderado especial de Equifax participó como expositor en el panel "Las microfinanzas al servicio de los clientes: Como generar propuesta de valor de alto impacto", con el tema: "Análisis de la cobertura actual, ¿dónde se encuentran las mayores oportunidades con una gama completa de servicios financieros?", hubo mucho interés de las cifras presentadas por parte de los participantes de este evento.

En este foro Equifax también estuvo con un Stand en el cual promocionamos nuestros productos, teniendo mucha aceptación entre las cooperativas y fundaciones participantes. Para mayor información de nuestros productos comunicarse al 02 2986001 ext 108 o 118.

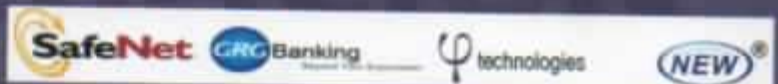
## prosupply

Somos una empresa tecnológica que ofrece soluciones integrales o modulares que combinan hardware y software para facilitar el manejo de transacciones y efectivo de manera más segura y eficiente.

Nuestro equipo cuenta con más de 20 años de experiencia innovando, desarrollando e implementando soluciones en el mercado ecuatoriano, latinoamericano y norteamericano. Proveemos de ATM's, Recicladores, Agencias Virtuales, Asistentes de cajeros GRGBanking, una empresa innovadora en el área de reconocimiento y procesamiento de efectivo y ATM's, siendo en China la #1 y dentro del ranking mundial la #6

Entre los servicios que ofrecemos están el Switch Transaccional EMV, PHISwitch, mantenimiento de todos nuestros productos, monitoreo proactivo y procesamiento de transacciones.

Algunos de nuestros socios estratégicos son:

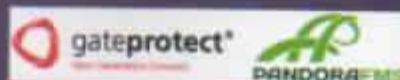


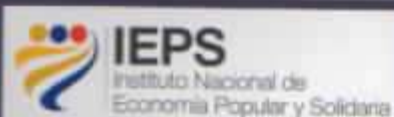
**Smart Help Soluciones** es una compañía ecuatoriana con más de cinco años de experiencia, conformada por un equipo de experimentados consultores en tecnología de la información. Hemos servido con gran éxito y compromiso a muchas instituciones del sector Cooperativo.

Brindamos soluciones integrales y asesoramiento en:

- Seguridad de la información – Firewalls – Sistemas de Respaldos – Aseguramiento de Servidores – Sistemas Antispam – Endpoint Security.
- Gestión de Tecnología – Sistemas para Monitoreo de Redes y Servidores.
- Implementación de Buenas Prácticas y Mejoramiento de la Gestión de TI – Sistemas de Mesas de Ayuda – Inventarios y Gestión de Infraestructura.
- Soporte y Capacitación – Servidores Windows y Linux - Redes

Nuestra misión es ofrecer soluciones que optimicen procesos, garanticen seguridad y reduzcan costos operativos dentro de las organizaciones, con un serio compromiso en la calidad.





## El IEPS fomenta los emprendimientos solidarios para salir de la pobreza

La Constitución de la República del Ecuador, en su capítulo cuarto Soberanía Económica del título VI Régimen de Desarrollo, determina que: ...el sistema económico es social y solidario, en el que interviene el área de la economía popular y solidaria. Para ejecutar este mandato se crea al Instituto de Economía Popular y Solidaria con la misión de fomentar y promover a las personas y organizaciones sujetas a Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria.

El IEPS fomenta la economía popular y solidaria para lograr que sea un subsector económico generador de empleo y autoempleo, como una puerta de salida a la pobreza, generando mayores ganancias con la acción asociativa, creando oportunidades de gestión colectiva, condiciones de acceso a crédito e inclusión financiera, sustitución de importaciones (alimentos y textiles) demanda de inversión en equipamiento y maquinaria, generación de escalas para exportación (café, cacao, papa china, fréjol, textiles, leche, artesanías) demanda de innovación tecnológica y conocimiento, y sobre todo ser un aporte al cambio de la matriz productiva del nuevo Ecuador.

En los siguientes sectores, la economía popular y solidaria genera el 65% del empleo nacional:

- Agricultura, ganadería, caza y silvicultura 23,7%
- Construcción 1,6%
- Manufactura 6%
- Comercio y Servicios 34,11%

Otro programa puntual del IEPS es Socio Vulcanizador, que está orientado a mejorar el espacio de trabajo y la calidad de vida de las personas que se dedican a esta actividad; así mismo busca dignificar los puntos de atención del vulcanizador a través de servicios de calidad. Este programa tiene un alcance hasta el 2017 para atender a 280 talleres con capacitación y financiamiento.

Teléfono: 1800-43 77 00 • [www.ieps.gob.ec](http://www.ieps.gob.ec) • Facebook: instituto nacional IEPS • Twitter: @IEPS\_Ec

## MICROFINANZA RATING (MFR)

Fundada en el año 2000, es una calificadoradora de riesgo privada e independiente especializada en microfinanzas, con sede principal en Milán (Italia) y oficinas en los 5 continentes.

Nuestra misión es brindar a la industria de microfinanzas y finanzas responsables servicios de calificación y de información independiente y de alta calidad, con el fin de aumentar la transparencia, facilitar las inversiones y promover las mejores prácticas en todo el mundo.

MicroFinanza Rating es su mejor asociado, ofreciendo:

- Alta profesionalidad: equipo internacional con amplia experiencia y un profundo conocimiento del sector de las microfinanzas;
- Ampla experiencia: más de 800 evaluaciones en más de 80 países;
- Comité de Rating: independiente y presidido por directivos experimentados;
- Departamento de Rating Social especializado;
- Credibilidad generada: autorizados por los entes reguladores nacionales de Ecuador (SBS y SEPS) y Bolivia (ASFI);
- Socio activo de iniciativas internacionales: Grupo de trabajo sobre desempeño social (SPTF) y certificador licenciado por la Campaña SMART.

## NUESTROS PRINCIPALES SERVICIOS

- Servicios de Calificación de riesgos, Rating institucional de Microfinanzas, Rating Social.
- Servicios de Diagnóstico Institucional, Diagnóstico Social.
- Certificación de Protección al Cliente, Pre-certificación.
- Servicios para Inversionistas.

**CONTACTO:** Av. Orellana E11-14 y Coruña, Edificio Ma. Gabriela, Quito-Ecuador Telf.: +593-2-6023852

[www.microfinanzarating.com](http://www.microfinanzarating.com)  
[info@microfinanzarating.com](mailto:info@microfinanzarating.com)





**En Equivida** le ofrecemos los mejores planes en seguros masivos, para que sus clientes sientan el respaldo de que todo lo que desean para su futuro y el de sus familias esté asegurado.



Ofrecemos planes en seguro de vida que se adecuan a las necesidades de nuestros clientes.

Ofrecemos además coberturas de enfermedades graves, planes exequiales, segunda opinión médica, renta hospitalaria, y más, lo que permitirá generar fidelización con sus clientes.

Empresa orgullosamente ecuatoriana, con 19 años de experiencia; líder en seguros masivos y colectivos en el país

Para mayor información contáctese con:

Marco Avilés

Director Especialista Negocios Masivos

[maviles@equivida.com](mailto:maviles@equivida.com)

PBX: +593 (2) 224 6662 Ext:1289

  
Equivida  
Seguros Masivos



La Red Financiera Rural desde el año 2000 se ha constituido como la Red Nacional de Instituciones orientadas al desarrollo de las microfinanzas en el Ecuador.

Entre sus servicios se destacan:

**SERVICIOS DE FORTALECIMIENTO**  
(especializados en microfinanzas y finanzas populares y solidarias)

- Adecuación Normativa a la LOEPS
- Asistencia técnica especializada para instituciones microfinancieras
- Formación y Capacitación continua
- Desarrollo de metodología de microcrédito
- Financiamiento de segundo piso para crédito asociativo
- Asesoría legal y tributaria

**SERVICIOS DE ESTADÍSTICAS FINANCIERAS Y SOCIALES**

- Monitoreo de información financiera social y de mercado
- Estudio de pobreza de los clientes
- Calificación social institucional
- Medición de satisfacción de clientes
- Medición de protección al cliente

**SERVICIOS DE DESARROLLO INNOVADOR**

- Desarrollo de productos de microseguros de vida y desgravamen
- Desarrollo de productos de captaciones en zonas rurales
- Desarrollo de productos de crédito para cadenas productivas
- Desarrollo de productos de producto financieros para jóvenes
- Programa de educación financiera para microempresarios y pequeños productores



**Si Centro**  
Tecnología Social a su Alcance

SiRED es el nuevo core banking en cloud computing, una plataforma financiera en la cual se fusiona las tecnologías de comunicación y de información de última tecnología para cubrir las necesidades de las instituciones financieras, basado en la modalidad Authorized Services Provider (ASP)

Sus servicios incluyen:

**EL MEJOR CORE FINANCIERO**

- 1300 funcionalidades
- 36 procesos
- Soporte a canales electrónicos y virtuales
- Integración con el BCE - Pago Móvil (En proceso)
- Integración de ventanillas compartidas con todos los usuarios

**SERVICIOS DE DATA CENTER**

- Procesamiento, Almacenamiento y Respaldo Total

- Alta disponibilidad y contingencia
- Cumplimiento con normas de calidad y garantía internacional

**CENTRO DE SOPORTE**

- Soporte 7 x 24 los 365 días al año
- Soporte a la Implementación
- Capacitación

**KIOSCOS TRANSACCIONALES (SiCENTRO)**

- Modelo de profundización de los productos y servicios financieros en parroquias rurales y periurbanas

- Capacidad de procesamiento, emisión y registro de todo tipo de transacciones
- Capacidad de gestionar en tiempo real, la transaccionalidad de los clientes

Su institución no tiene que invertir en servidores, bases de datos, licencias y pago de modificaciones continuas. Únicamente se conecta a un telepuerto certificado y paga por el número de clientes activos, accediendo a un software de última generación a un costo acorde al tamaño de su institución.



**SiMovil (Servicios Financieros Móviles)**

Los servicios financieros móviles comprenden una amplia gama de servicios suministrados a través de dispositivos móviles tales como: teléfonos inteligentes o tablets. Ahora con nuestra plataforma móvil acercamos a los clientes de las instituciones financieras todos sus servicios a un nuevo esquema transaccional, en donde el usuario no necesita desplazarse a la institución financiera.

## TESTIMONIOS DE VARIOS AUSPICIANTES DEL XIII FORO ECUATORIANO DE MICROFINANZAS



### SERGIO GUZMÁN, SMART CAMPAIGN

Trabajamos con la Red Financiera Rural desde hace cuatro años. Estamos impulsando la protección al consumidor de servicios financieros para mejorar el estado del sector en todo el Ecuador. Planteamos que las instituciones tengan productos adecuados a las necesidades de los clientes y para ello planteamos siete principios. Las instituciones en su gran mayoría han adherido a la campaña y dicen que quieren implementar estos principios.

Hay varias entidades que con la ayuda de la Red Financiera Rural han hecho autbevaluación de sus prácticas.

## Testimonios Auspiciantes

### FIDEL DURÁN, SOLIDARIO

Tenemos el gran reto de rediseñar nuestra oferta de productos y servicios para atender de mejor manera las necesidades que los clientes. Hay que tener una visión más amplia para hacer una oferta integral, que no nos limitemos a ofrecer crédito sino que complementemos con otros servicios que nuestros clientes necesitan y valoran.

En el tema del ahorro hay que trabajar mucho y dar facilidades para que puedan ahorrar pequeñas cantidades. Se deben diseñar modelos que permitan hacer transferencias de dinero de forma más ágil, eficiente y barata. El reto es conocer mucho mejor a nuestros clientes y diseñar una oferta integral de servicios.



## Testimonios Auspiciantes



### MELVA CADENA, PRESIDENTA DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO TULCÁN

Es la primera vez que asistimos a este foro y se han cumplido nuestras expectativas, pues los temas son de interés. Vemos que los expositores dominan el tema. Los asuntos tratados nos van a ayudar para tener una mejor administración de nuestros socios, pues somos una cooperativa orientada hacia los pequeños productores y empresarios.

# Testimonios Auspiciantes



**VERÓNICA ALBARRACÍN,  
GERENTE GENERAL DE MAQUITA CUSHUNCHIC**

Este año, la temática del foro es la orientación hacia los clientes, quienes al final del día son las personas para quienes trabajamos. Ellos son el corazón de nuestra misión, tanto en la parte financiera como en la social. Existe la voluntad de las instituciones y la fortaleza técnica para mejorar, pero el techo a las tasas de interés causa una barrera para acceder a los segmentos más vulnerables. Son temas por trabajar aún más.

# Testimonios Auspiciantes

**PEDRO KHIPO,  
GERENTE GENERAL DE LA COOPERATIVA FERNANDO DAQUILEMA**

Son varios años que venimos trabajando dentro de la Red Financiera Rural. Hemos tenido la oportunidad de conocer la trayectoria de su trabajo en este mundo de las microfinanzas, hoy denominado de inclusión financiera.

Como parte de la economía popular y solidaria nos interesa que este segmento se fortalezca y mejore los servicios. En este horizonte, nos hemos acercado y apoyado de la Red Financiera Rural en algunos aspectos. Queremos ser recíprocos, pues estamos aquí para respaldarnos mutuamente. De otro lado, dentro del plan de posicionamiento de nuestro nombre, planificamos venir este año y en los siguientes también.

# Testimonios Auspiciantes



**XIMENA GRIJALVA,  
DIRECTORA EJECUTIVA DEL INSTITUTO DE ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA (IEPS)**

Para nosotros es fundamental la educación a la ciudadanía, porque a la final todos somos actores de la economía popular y solidaria que estamos fortaleciendo. Es importante la inclusión financiera como una estrategia para salir de la pobreza. Como Instituto de Economía Popular y Solidaria, su rol fundamental es el fortalecimiento de las organizaciones del sistema financiero popular y solidario, que incluye a cooperativas, cajas de ahorro, bancos comunales y las distintas iniciativas y asociaciones.

El Gobierno Nacional ha reconocido a la economía popular y solidaria como una estrategia para la inclusión económica, que es lo que finalmente va a permitir salir de la pobreza. Además, la inclusión económica potencia la inclusión social.

## ALGUNOS TESTIMONIOS DE LOS PARTICIPANTES DEL XIII FORO ECUATORIANO DE MICROFINANZAS

**MARCELO MALLEA,  
SARTAWI, BOLIVIA**

Estoy gratamente impresionado por este evento y la cantidad de participantes. Hay una buena organización y la Red Financiera Rural apoya la conformación y la consolidación de sus instituciones afiliadas. En función de los temas abordados, si nosotros no enfocamos nuestro trabajo hacia los clientes, vamos a tener lo que hasta ahora pasa: muy buenas instituciones, pero con clientes no necesariamente satisfechos. Esa es la crítica que se nos hace en todo lado. En todo caso, creemos que hay que trabajar más en esto y en todo el mundo. El modelo ha sido cuestionado y si no ponemos nuestra atención hacia los clientes va a ser difícil seguir desarrollando al sector.

**JORGE CADENA,  
JEFE DE CRÉDITO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN GABRIEL**

Este foro es trascendental. Las discusiones nos sirven como apoyo y refuerzo a nuestras instituciones para consolidarlas y fortalecerlas. Todos los temas abordados consolidan, tienen sus articulaciones y un enfoque preciso: el bienestar común de nuestros asociados. La inclusión económica y financiera son nuevas palabras por lo que estamos aprendiendo sobre ellas. El bienestar de los asociados es el tema que más nos importa y lo que aprendemos nos permitirá generar más calidad y calidez hacia ellos.

**VIVIANA ACOSTA,  
ASESORA DE NEGOCIOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO MUJERES UNIDAS - CACMU**

El tema de inclusión financiera, particularmente la exposición sobre el ahorro programado, captó mi atención. Creo que hemos descuidado los productos de ahorro y nos hemos enfocado en colocación de crédito. Pero también podemos lograr que nuestros socios ahorren y tengan unos buenos productos de ahorro. Esto quiero ponerlo en práctica.

**ÁNGEL MACÍAS, PRESIDENTE DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN  
PATRICIO MAYA, JEFE DE RIESGO  
MAGDALENA ÁLVAREZ, JEFE DE COLOCACIONES COOPERATIVA CALCETA LTDA.**

Todos los temas expuestos en el Foro de la Red Financiera Rural son aplicables a nuestra institución. Cada año tienen información fresca, por eso hemos venido a cinco foros ya.

Lo que se habla aquí nos aclara ciertos puntos sobre las normas. Estamos en el segmento 4 y aplicamos la norma de la Superintendencia de Bancos. Ahora, con la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria hay cosas que no teníamos claras y que aquí se han despejado.

► **NORMA VÁSQUEZ,  
GERENTE DE LA COOPERATIVA SAN ANTONIO DE IMBABURA**

Participo en el foro de la Red Financiera Rural desde 2007. Los temas que se han enfocado siempre son importantes y actuales, nos orientan como instituciones a estar preparadas para enfrentar los nuevos desafíos que se presentan. En esta edición encontré asuntos importantes como el balance social y las gestiones para integrar a más personas al sistema formal de la economía popular y solidaria. Escuché nuevas estrategias para que los productos y servicios que la cooperativa ofrece incentiven el ahorro y así se llegue a la mayor parte de la población.

► **IVÁN NÚÑEZ,  
ANALISTA DE PROYECTOS DE LA SUBSECRETARÍA DE INVERSIÓN PÚBLICA DE LA  
SECRETARÍA NACIONAL DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO (SENPLADES)**

Como sector público, este Foro es una gran oportunidad, porque estamos haciendo realidad una estrecha relación entre el sector privado y el público. La única manera de poder salir adelante es de forma solidaria: que el Estado genere normativas que faciliten los procesos y el empresario privado tenga confianza y seguridad de que esas normas se van a respetar para saber por dónde conducirse en el desarrollo de las microfinanzas, las microempresas y las artesanías.

► **FABIÁN ENCALADA GUERRA,  
GERENTE COMERCIAL DEL BANCO DE MIRO**

Este tipo de eventos fortalece a la industria de las microfinanzas. Estamos conscientes de que a través de esta industria generamos inclusión para las personas que en algún momento han estado o siguen siendo desatendidas.

Esta es la importancia de un evento tan magno como esto. Todas las exposiciones han sido acertadas, como aquel donde se valoraron casos críticos de experiencias de instituciones de Latinoamérica. Esta es una retroalimentación muy profunda e importante.

► **ALONSO MUÑOZ,  
GERENTE GENERAL DE LA COOPERATIVA CODEPRO LOJA**

Vine al primer encuentro de la Red Financiera Rural hace algún tiempo atrás. Es un evento interesante para conocer nuevas técnicas y tendencias, así como datos que permiten mejorar la acción interna de cada una de las instituciones.

Uno de los temas más importantes de esta edición es el de la atención al cliente y su fidelización, y las técnicas para lograr eso. Se ha hablado de transparencia y buen trato, de llegar con nuevos productos pensando siempre en que la razón fundamental son nuestros clientes.

# Resultados obtenidos en participación y evaluación

El XIII Foro Ecuatoriano de Microfinanzas contó con la participación de 318 asistentes, representantes de 97 instituciones entre Cooperativas de Ahorro y Crédito, Fundaciones Microfinancieras y de Apoyo nacionales y extranjeras, Organismos Internacionales de Inversión, Bancos Privados, Banca Estatal, Organismos de Supervisión de Centro América, Proyectos, Organismos Gubernamentales, Estructuras Financieras Locales, Gobiernos Locales, Universidades, Organismos de Cooperación y público en general interesado en la temática.

A este espacio se dieron cita 19 expositores nacionales entre autoridades y representantes del Estado Ecuatoriano y profesionales representantes de los diferentes actores del sector microfinanciero. Así como 6 reconocidos expositores internacionales de Colombia, Perú, Bolivia y Costa Rica.

Del total de participantes el 41% fueron mujeres, el 45% de los asistentes fueron representantes de instituciones miembros de la RFR en tanto que el 55% restante fueron personas involucradas a instituciones no miembros de la RFR.

## Evaluación del XIII Foro

Cumpliendo con las políticas de calidad de la RFR, se pidió a los asistentes del Foro Ecuatoriano de Microfinanzas que evaluarán el evento, a través de la entrega de una encuesta distribuida a los asistentes.

En los siguientes gráficos se muestra los resultados de la tabulación:



Si le pidiéramos que califique a los paneles y organización del XIII FORO ECUATORIANO DE MICROFINANZAS, que nota le pondría según el siguiente sistema de calificación:

10 y 9 = Evento Sobresaliente  
8 y 7 = Evento Muy Bueno

6 y 5 = Evento Regular  
Menos de 4 = Insuficiente

La calificación general obtenida por la RFR es 9,34 equivalente a "Evento Sobresaliente"

¡La RFR agradece la confianza depositada y espera contar con su valiosa participación en el XIV Foro Ecuatoriano de Microfinanzas!



# Espacio Social del XIII Foro Ecuatoriano de Microfinanzas

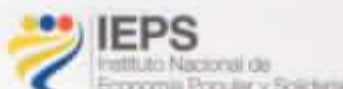


# Auspiciantes del XIII Foro Ecuatoriano de Microfinanzas

## Auspiciantes oro:



## Auspiciantes plata:



CENTRO DE APROMORAR  
PARA INSTITUCIONES DE MICROFINANZAS  
DE LA RED FINANCIERA RURAL

Pasaje El Jardín E10-06 y Av. 6 de Diciembre  
Edif.: Century Plaza 1, 8vo. Piso, Of. 24  
Teléfonos: (593-2) 333-2446 / 333-3091  
333-3551 / 333-3550 / 333-3006  
E-mail: info@rfr.org.ec  
Quito - Ecuador

[www.rfr.org.ec](http://www.rfr.org.ec)