

**Wilson Araque Jaramillo,**  
coordinador

# **Resiliencia y transformación digital de las finanzas para el desarrollo en épocas pandémicas**

Red de Instituciones Financieras de Desarrollo

# **Resiliencia y transformación digital de las finanzas para el desarrollo en épocas pandémicas**



**Dir.:** Pasaje El Jardín E10-06 y Av. 6 de Diciembre,  
Edif. Century Plaza 1, 8vo. Piso, Of. 24  
**Telf.:** (593-2) 333-2446 / 333-3091  
**Mail:** [info@rfd.org.ec](mailto:info@rfd.org.ec)

**f** /rfdecuador **t** @rfdecuador

**in** /company/rfdecuador **📞** 0996463745

**Wilson Araque Jaramillo,**  
coordinador

# **Resiliencia y transformación digital de las finanzas para el desarrollo en épocas pandémicas**

Quito, 2021

## **Resiliencia y transformación digital de las finanzas para el desarrollo en épocas pandémicas**

Wilson Araque Jaramillo, coordinador

Primera edición:

ISBN: Cámara Ecuatoriana del Libro: 978-9942-40-465-7

Tiraje: 200 y versión digital

Impreso en Ecuador, agosto 2021

- Red de Instituciones Financieras de Desarrollo,  
Pasaje El Jardín E10-06 y Av. 6 de Diciembre, Edif. Century Plaza 1,  
8vo. Piso, Of. 24, Quito, Ecuador  
Telf.: (593-2) 333-2446 / 333-3091  
[www.rfd.org.ec](http://www.rfd.org.ec) / [info@rfd.org.ec](mailto:info@rfd.org.ec)

Asistente de coordinación: Pául Guerra, Corrección de textos: Raúl Serrano Sánchez, Diagramación y Diseño: José Vargas, Impresión: Aquattro, Av. América y Vozandes Ed. Medcenter Piso 6 / Oficina 615, Quito.

# Contenido

|                                                                                                                                                                           |            |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>Presentación .....</b>                                                                                                                                                 | <b>8</b>   |
| <b>Capítulo 1</b>                                                                                                                                                         |            |
| Situación de la economía ecuatoriana<br><i>Mauricio Pozo (Ecuador) .....</i>                                                                                              | <b>14</b>  |
| <b>Capítulo 2</b>                                                                                                                                                         |            |
| Situación actual y su impacto en el sector económico,<br>productivo y financiero<br><i>María Belén Loor (Ecuador) .....</i>                                               | <b>33</b>  |
| <b>Capítulo 3</b>                                                                                                                                                         |            |
| Principales estrategias para fortalecer la estabilidad<br>económica, monetaria y financiera tras el impacto de la<br>crisis actual<br><i>Marcos López (Ecuador) .....</i> | <b>41</b>  |
| <b>Capítulo 4</b>                                                                                                                                                         |            |
| Medidas adoptadas por el sistema financiero<br>frente a la realidad actual<br><i>Ruth Arregui Solano (Ecuador) .....</i>                                                  | <b>49</b>  |
| <b>Capítulo 5</b>                                                                                                                                                         |            |
| El sector financiero popular y solidario frente a la crisis:<br>desempeño y gestión de supervisión<br><i>Margarita Hernández (Ecuador) .....</i>                          | <b>62</b>  |
| <b>Capítulo 6</b>                                                                                                                                                         |            |
| Responsabilidad Social Empresarial<br><i>Daniel Javier Umpiérrez (Uruguay) .....</i>                                                                                      | <b>86</b>  |
| <b>Capítulo 7</b>                                                                                                                                                         |            |
| Flexibilidad en la gestión crediticia<br><i>Pedro Arriola (Uruguay) .....</i>                                                                                             | <b>97</b>  |
| <b>Capítulo 8</b>                                                                                                                                                         |            |
| Revolución de las Fintech<br><i>Erick Rincón (Colombia) .....</i>                                                                                                         | <b>114</b> |

|                                                                                  |            |
|----------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>Capítulo 9</b>                                                                |            |
| Fortalecimiento de formas colaborativas de pago                                  |            |
| <i>Verónica Artola (Ecuador)</i> .....                                           | <b>125</b> |
| <b>Capítulo 10</b>                                                               |            |
| La centralidad del cliente                                                       |            |
| <i>Oricel Caminero (República Dominicana)</i> .....                              | <b>139</b> |
| <b>Capítulo 11</b>                                                               |            |
| Transformación digital y resiliencia                                             |            |
| <i>Fidel Durán (Ecuador)</i> .....                                               | <b>150</b> |
| <b>Capítulo 12</b>                                                               |            |
| Experiencias para reducir el impacto de la crisis                                |            |
| <i>Francisco Moreno (Ecuador)</i> .....                                          | <b>160</b> |
| <b>Capítulo 13</b>                                                               |            |
| “Distanciamiento físico”, sí; “distanciamiento social”,<br>nunca                 |            |
| <i>Juan Carlos Urgilés (Ecuador)</i> .....                                       | <b>169</b> |
| <b>Capítulo 14</b>                                                               |            |
| Experiencia transformación digital y resiliencia                                 |            |
| <i>Juan José Atiencia (Ecuador)</i> .....                                        | <b>175</b> |
| <b>Capítulo 15</b>                                                               |            |
| Los impactos de la pandemia en las instituciones<br>financieras                  |            |
| <i>Valeria Llenera (Ecuador)</i> .....                                           | <b>185</b> |
| <b>Capítulo 16</b>                                                               |            |
| Las finanzas para el desarrollo en medio de multidesafíos<br>físicos y digitales |            |
| <i>Wilson Araque (Ecuador)</i> .....                                             | <b>201</b> |
| <b>Los Autores</b> .....                                                         | <b>211</b> |
| <b>Sobre RFD</b> .....                                                           | <b>220</b> |

# Presentación

## Presentación

La pandemia originada por el covid-19 ha transformado al mundo. Profundos cambios estructurales debieron ser implementados de manera urgente con dos objetivos fundamentales, pero contradictorios: evitar la propagación del virus y mantener la economía funcionando.

Toda crisis genera oportunidades y la crisis generada por la pandemia no fue la excepción. La creatividad e innovación del ser humano se hicieron presentes de inmediato. Hemos sido testigos de una revolución científica con la nueva tecnología en vacunas de ARN y de la implementación de nuevos sistemas de trabajo y educación no presenciales. Como no podía ser de otra manera, los sistemas financieros de todos los países también tuvieron que adaptarse rápidamente a esta nueva realidad. Y aunque el periodo de adaptación y generalización de las nuevas tecnologías en todos los ámbitos ha roto previos estándares, es necesario hacer un análisis del camino recorrido, de las fallas y aciertos, de las posibilidades de mejora y de los nuevos desafíos e interrogantes sobre los roles inéditos del Estado, el sector financiero, la empresa privada y la sociedad en general.

En este contexto, la Red de Instituciones Financieras de Desarrollo (RFD) presenta esta obra: Resiliencia y transformación digital de las finanzas para el desarrollo en épocas pandémicas, que recoge artículos vitales y reveladores, alineados a las temáticas principales que fueron parte del “XX Foro Ecuatoriano de Inclusión Financiera”, organizado por la RFD, entre el 14 y 18 de septiembre de 2020.

La presente obra tiene un enfoque muy completo puesto que no solo analiza los efectos de la pandemia en la economía y el sistema financiero ecuatoriano, sino que también resume las estrategias y medidas adoptadas para contrarrestar sus efec-

tos. Además, los autores y autoras comparten sus experiencias y desafíos durante la crisis y analizan perspectivas futuras.

La obra inicia con un detallado análisis, a cargo de Mauricio Pozo, de la situación económica y financiera del Ecuador antes y durante los primeros meses de pandemia. Este capítulo es clave para entender en qué condiciones enfrentó nuestro país la crisis y cómo las diferentes variables económicas reaccionaron a tan inesperado shock.

A continuación, se analizan los efectos y medidas tomadas por el gobierno de turno para contrarrestar la crisis. María Belén Loor se enfoca en el análisis de las medidas dirigidas a la reactivación de los sectores productivos y financieros, y a la sostenibilidad fiscal. Marcos López analiza las estrategias aplicadas con la finalidad de aliviar el peso de las deudas durante la crisis, incluyendo decretos para el diferimiento del pago de obligaciones crediticias. Ruth Arregui examina las medidas dirigidas a mantener un sistema bancario y financiero saludable durante este tiempo crítico. Finalmente, Margarita Hernández, estudia los efectos de la pandemia en el sector financiero popular y solidario y las medidas aplicadas para sobrellevar la crisis en este sector. Esta segunda parte del libro (capítulos 2 al 5), incluye información invaluable para futuros análisis e investigaciones sobre la efectividad de las medidas tomadas por el Gobierno ecuatoriano para sobrellevar las crisis económica, financiera, productiva y social causadas por la pandemia.

La tercera parte del libro se enfoca en los efectos de la pandemia en el sector privado y los esfuerzos y expectativas de sus actores ante la crisis.

Con una visión de futuro, los autores y autoras analizan las inevitables transformaciones tecnológicas y culturales desde diferentes enfoques. Daniel Javier Umpiérrez analiza cómo la responsabilidad social empresarial puede constituirse en un mecanismo de creación de valor en las instituciones finan-

cieras, especialmente en momentos críticos. Pedro Arriola hace un detallado análisis de los efectos de la pandemia para los clientes de instituciones financieras. Oricel Caminero propone alternativas para ser socialmente responsable con los clientes durante y luego de la crisis. Erick Rincón enfatiza la importancia del Fintech en Latinoamérica, especialmente en periodos de pandemia, en los que el comercio electrónico ha obligado a la virtualización de las operaciones financieras. Verónica Artola complementa el análisis de Fintech examinando la situación actual del sistema de pagos en Ecuador y cómo han evolucionado los medios electrónicos durante la pandemia. Fidel Durán explica cómo la banca tuvo que adaptarse, basándose en la transformación digital de los servicios financieros y en el enfoque diferenciado al cliente, sin perder la cercanía y el contacto. Francisco Moreno analiza la importancia de las ONGs y los microcréditos durante la pandemia, y su rol imprescindible para la reactivación económica. Los efectos y expectativas en las Cooperativas de Ahorro y Crédito son abordados por Juan Carlos Urgilés y Juan José Atiencia. Valeria Llerena presenta un análisis detallado de los impactos de la pandemia en las instituciones financieras, iniciando con la presentación pormenorizada de los efectos en las diferentes actividades económicas del país, pasando luego al análisis del impacto en el sistema financiero. Se identifican efectos en la cartera de crédito, márgenes de intermediación, niveles de depósitos y otros indicadores financieros. Esta recolección de experiencias, propuestas y enfoques para enfrentar la pandemia en los sectores más diversos de la economía constituyen una fuente de consulta de gran valor para empresarios, académicos y analistas económicos.

El libro concluye con un profundo análisis a cargo de Wilson Araque Jaramillo sobre los desafíos para el Ecuador derivados de la pandemia. Se enfatiza los cambios estructurales necesarios, en el ámbito de tecnologías de la información y comunicación en todos los sectores de la sociedad, pero de manera especial en el sector financiero (Fintech). Wilson Araque pro-

pone que veamos a esta crisis como una oportunidad para acelerar la transformación digital, que conlleve a un crecimiento del sector financiero ecuatoriano.

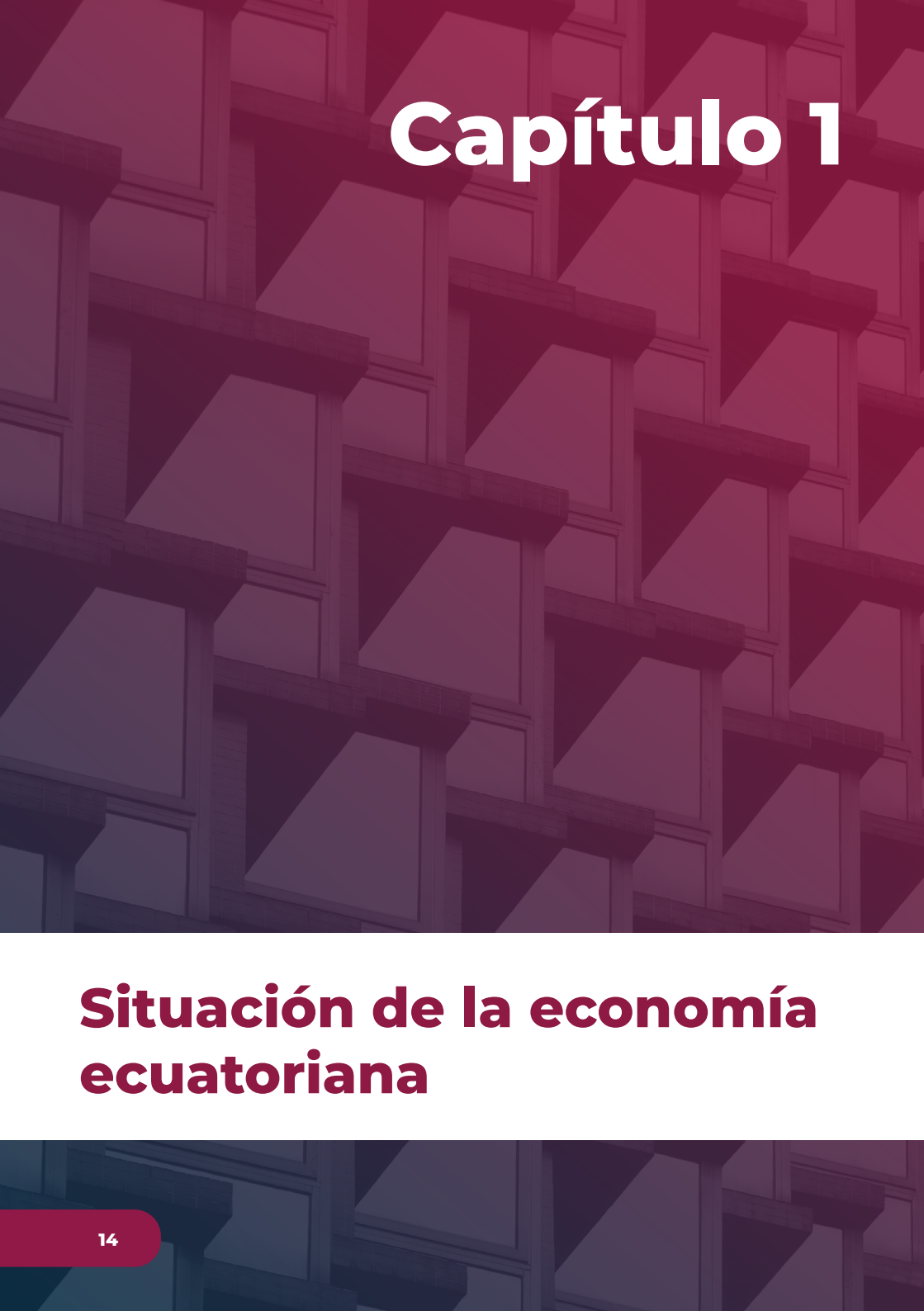
El libro puede verse como un manual con referencias teóricas y prácticas que ayudarán a enfrentar no solo futuras crisis sanitarias sino también otro tipo de catástrofes.

Felicito a la Red de Instituciones Financieras de Desarrollo (RFD) por este aporte a la literatura financiera, el cual seguramente servirá de base y marco referencial para la evaluación y desarrollo de políticas públicas y prácticas privadas en Ecuador en épocas pandémicas.

**M. Fabricio Perez, PhD**

Arthur Wesley Downe Professor of Finance  
Lazaridis School of Business and Economics,  
Wilfrid Laurier University, Ontario, Canadá





# Capítulo 1

## Situación de la economía ecuatoriana

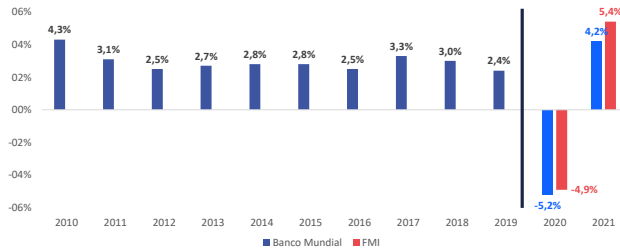
## Capítulo 1

### Situación de la economía ecuatoriana

Mauricio Pozo

Es importante saber que la situación económica se origina en una coyuntura internacional, aparece una pandemia y esto obviamente altera todo, afecta la información prevista de lo que podría ser la actividad económica mundial. Dos fuentes distintas de información: Banco Mundial y Fondo Monetario Internacional (FMI), apuntan a que el 2020 tendrá un decrecimiento del 5,2% y 4,9% respectivamente.

**GRÁFICO 1**  
**Previsión crecimiento mundial**  
2010 – 2021\* (En % variación anual)



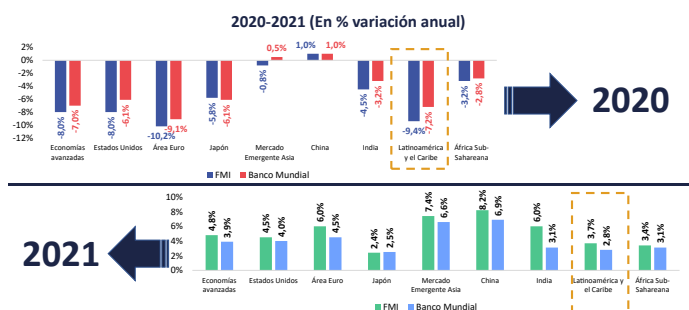
Fuente: FMI, Banco Mundial  
Elaboración: Multienlace

Para el 2021, esas mismas fuentes hablan de una recuperación del 4,2% y del 5,4 %. Sin embargo, se debe tomar en cuenta que este proceso siempre recubre un efecto “resorte o rebrote”, es decir, cuando una economía cae mucho y comien-

za a normalizar su producción, obviamente hay un efecto hasta estadístico que genera unas tasas más significativas, pero eso no quiere decir que el volumen de producción que se tenía antes de la crisis se recupera en un año. Simplemente, que la tasa de crecimiento registra ese salto, pero el proceso de volver al periodo anterior va a demandar un tiempo más largo.

América Latina es una región muy golpeada, las fuentes hablan del 9,4% y del 7,2%. Todas las fuentes, para el 2021, muestran ese salto: un crecimiento en todos los sectores. En América Latina se prevé el 3,7% y 2,8%, según el Banco Mundial.

## GRÁFICO 2 Previsiones de crecimiento económico

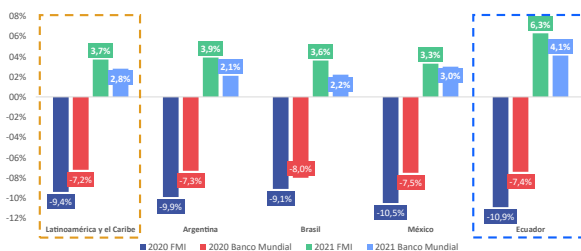


Fuente: FMI, Banco Mundial  
Elaboración: Multienlace

Vale la pena resaltar, que el año 2020, a pesar de que la pandemia se originó en China, ese país muestra un crecimiento económico positivo del 1%. China venía mostrando un crecimiento acelerado de hasta dos dígitos. De todas maneras, resulta sorprendente mostrar un crecimiento mayor a cero en una situación como la ocurrida durante el 2020. Para el 2021, hay un crecimiento importante en Asia y China que va entre el 8% y 7 % anual.

### GRÁFICO 3 PIB Latinoamérica y Caribe-Previsiones

2020 y 2021 (En % var anual)



\*Previsión del Ecuador de FMI recopilada del informe WEO, abril 2020  
Fuente: FMI, Banco Mundial  
Elaboración: Multienlace

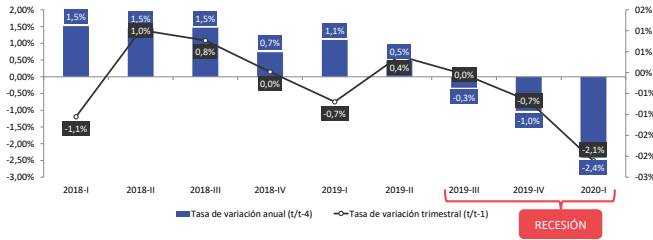
## Sector real

En el desglose por regiones y países para el 2021, las mismas fuentes de información prevén que Ecuador tenga un crecimiento del 6,3 % y 4,1% en 2021. Vale recordar que el proceso de contracción económica es como si se produjese 100, pasando a 90 y después a 6, pero ese crecimiento es sobre una base de 90. No se recupera el volumen de producción antes de la crisis, eso se irá dando poco a poco. En el mejor de los casos, y hay que ser lo más ecléctico posible, en el periodo del próximo gobierno, a finales de este, eventualmente, y con un buen programa económico podría recuperarse el volumen de producción del periodo anterior a la crisis. Esa es la magnitud del problema. Ojalá pudiera ser mejor, pero eso es lo que se puede anticipar.

Por su parte, Latinoamérica y el Caribe también tienen tasas de caídas considerables y de recuperación en los siguientes años. Destacan tres países: Brasil, México y Argentina que aglutinan el 60% del PIB de la región, por lo tanto, su evolución y comportamiento, sin duda, afecta al resto de países.

## GRÁFICO 4 % Crecimiento PIB Ecuador

I trim. 2018 - 2020 (En % variación anual y trimestral)

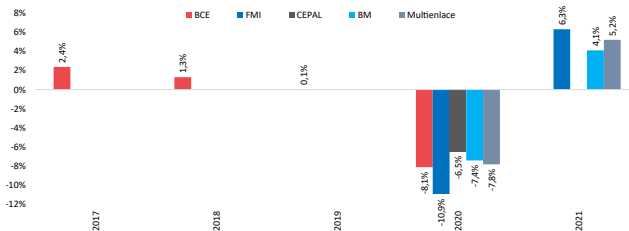


Fuente: Banco Central del Ecuador (BCE)  
Elaboración: Multienlace

En Ecuador, a pesar de que esta información llega con algún rezago del primer trimestre de 2020, la tendencia sí es clara, tanto en términos anuales como trimestrales (información comparada frente al mismo periodo anterior). Hay tres trimestres consecutivos con tasas negativas; técnicamente se puede hablar de recesión, a pesar de que aún no se toma en cuenta los efectos de la pandemia, que se da en la segunda quincena del mes de marzo. Por lo tanto, el segundo trimestre seguramente se mostrará como el de la caída más severa del año (con cifras reales cuando el Banco Central Ecuador publique las mismas).

## GRÁFICO 5 Proyecciones de crecimiento-PIB Ecuador

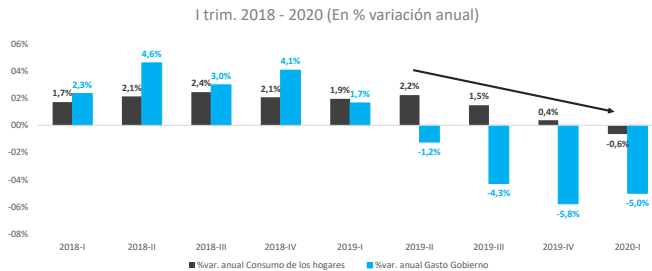
2017 – 2021 (En % var. Anual)



NOTA: BCE ha publicado 3 previsiones para el año 2020. Escenario 1 (-7.3% anual), Escenario 2 (-8.1% anual) y Escenario 3 (-9.6%).  
Fuente: BCE, FMI, Banco Mundial, Citi, CEPAL, Goldman Sachs, PWC. (Datos recopilados en abril y mayo 2020)  
Elaboración: Multienlace

Para el 2020, tomando como fuentes al Fondo Monetario y Banco Mundial, CEPAL y Goldman Sacks, en todos los casos se muestra la caída entre el 6.5% y el 10,9%. La información del Banco Central de Ecuador muestra tres escenarios, de distinta magnitud: el escenario número dos destaca con el 8.1% de caída. Para el 2021, se ve una recuperación entre el 4,1% y 6,5% de todas las fuentes.

### GRÁFICO 6 % Crecimiento consumo hogares y gobierno



Fuente: BCE  
Elaboración: Multienlace

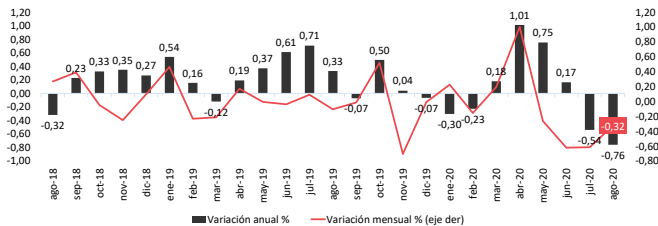
Estas realidades se producen, en la práctica económica, cuando el país tiene que, por ejemplo, ajustar sus cifras fiscales y restringir el gasto público, sean del ámbito del gasto corriente o de inversión (sin querer decir que son de la misma calidad o impacto), esto tiene su repercusión en la parte privada. En el gráfico 6 se puede desglosar el consumo privado y público, en los números también, pero en la política económica es más difícil porque eso tiene vinculación directa con el sector privado. Por ejemplo, un empleado público que es parte del gasto del gobierno consume en un supermercado privado, de ahí la dificultad clara de diferenciar lo uno con lo otro.

Por lo tanto, hay que ver la tendencia, en el PIB global cuanto, en el consumo privado y público, en términos trimestrales, hay un decrecimiento o desaceleración en la variable de consumo.

El cierre de agosto 2020 mostró, nuevamente, tasas de inflación negativa, tasas de decrecimiento de precios, esto es compatible con una economía, no solamente, estancada, sino en proceso de contracción y recesión económica. Esta caída se evidencia en tasas cercanas al 0.8% en términos anuales y 0.3% en términos mensuales. Esto se lo verá, seguramente, en los próximos meses.

### GRÁFICO 7 Inflación anual y mensual-IPC

Julio 2018 – 2020 (En % var. Mensual y anual)



\*IPC: Índice de Precios al Consumidor  
Fuente: INEC  
Elaboración: Multienlace

En el gráfico 7, con base en información desde el 2018, se observa varios meses donde hay números de inflación negativa. De alguna manera, aquello es la manifestación del nivel de la actividad económica y contracción, donde se ve una falta de capacidad de demanda por razones de distintas naturalezas como las que se vive en la actualidad. Esto se ve reflejado en la inflación, que no es más que las respuestas de los precios ante la demanda. Si no hay demanda difícilmente hay capacidades de presionar algunos precios hacia arriba. Pero en el promedio, que es lo que mide el IPC se observa ese comportamiento.

## GRÁFICO 8 Precio del petróleo (en USD por barril)



Para situar el contexto, el país vivió una caída inusitada del petróleo a valores negativos, pero en las últimas fechas, su precio se ha conservado relativamente estable. Se mantiene la estimación (ver gráfico 8) del PGE 2020, Precio General del Estado \$51.30 (aprobado en proforma) y el estimado \$35.6; es decir, cuenta con una estimación de precio similar a los de los meses anteriores, pero 15 dólares de diferencia respecto con el presupuesto. Cada dólar representa aproximadamente 80 millones de dólares anuales de impacto al presupuesto del Estado, es decir, alrededor de unos 1200-1300 millones de dólares de impacto en ingresos anuales, producto de esa baja del precio del petróleo. Es lo que se observa en dicho comportamiento.

De esta forma se produce la representación del mayor problema de la economía del país y que lamentablemente viene del pasado y seguirá en los próximos años. Existe información de algún tiempo atrás, levantada por llamada telefónica, que apenas el 16.7% de la población tiene un empleo adecuado o formalizado; más o menos un 83% vive en el subempleo o el desempleo (podría haber algunos sesgos por ejemplo con la Ley Humanitaria en la reducción de la jornada laboral). Sin embargo, esta información es obviamente

preocupante y debe llamar a buscar soluciones urgentes, por ejemplo, el impacto de la crisis en términos de empleo es muy significativo.

## Sector fiscal

El Ecuador suscribió, en marzo de 2019, un convenio con el Fondo Monetario Internacional, que fue suspendido con el último desembolso que se dio en diciembre pasado, 498 millones. Con información que, lamentablemente tuvo algunos errores de buena fe, pero errores que en función a las políticas del FMI podían suspender el acuerdo, por esa razón el gobierno, de manera muy ágil, comenzó a buscar un nuevo acuerdo, que es el que se dio a conocer y tiene servicios ampliados de facilidad o financiamiento.

Ese nuevo convenio, primero, tiene un monto de 6500 millones de dólares a pagarse en 10 años; el acuerdo tiene un plazo de 27 meses (el anterior era de 36) y la tasa de interés es de 2.9%, con un período de gracia de cuatro años. Lo importante del acuerdo es que el grueso del monto (4000 millones de dólares), se va a desembolsar en los próximos tres meses: 2000 millones a finales de septiembre, cuando el directorio del FMI apruebe el convenio y 2000 millones a diciembre, cuando venga la primera revisión. En 2021, serán 1500 millones y en 2022 otros 1500 millones más.

Dichos recursos aportarán a la restricción de liquidez que atraviesa el país. Por eso es un convenio con buenos resultados para Ecuador, aparte de que ese dinero es de libre disponibilidad, no está restringida a un objetivo o proyecto en específico. Es decisión del gobierno en qué lo utiliza. Este monto está concentrado, al inicio en sus desembolsos. Otro elemento es que el acuerdo tiene en sus acciones, que la mayoría no depende de otras instancias como la Asamblea Nacional, las decisiones dependen del Ejecutivo. Cuando esté listo el acuerdo se conocerá el detalle, pero se espera que las

decisiones importantes se aborden con el gobierno actual y otras más difíciles en un siguiente momento.

No es un convenio muy común, porque se lo firma con autoridades que les queda relativamente poco tiempo en funciones y rebasa al próximo gobierno (aún es incierto quién ganará las lecciones, cuál será el equipo económico, qué líneas tendrá); eso genera incertidumbre en las acciones que recaerán en la siguiente administración.

Los objetivos del acuerdo se relacionan con programas de sistemas de asistencia social, garantizar sostenibilidad fiscal y la deuda, y otros elementos como moderar el gasto corriente, reforma tributaria integral, recuperación económica. Aún no se conoce en qué fechas se darán, pero son parte de los objetivos de este acuerdo.

En términos prácticos, el acuerdo tiene que ir a la par con los procesos de cómo se va a manejar, por ejemplo, con las proyecciones del Presupuesto del Estado, hay algunas atadas a las cifras del Observatorio de Política Fiscal (enero-agosto) que ya registra un déficit de 4200 millones de dólares, en los nueve primeros meses del 2020. Se tiene el codificado, producto de esa evolución del presupuesto y para el año completo con algunas acciones en términos de gasto y de ingresos, podría cerrar con 6200 millones de dólares de déficit fiscal, eventualmente podría incrementarse unos 2000 millones más, producto de temas que no se conoce si se darán. Todavía hay incertidumbre en el ámbito tributario; en otros ingresos de igual manera y en el compartimiento del gasto. Hay muchas preguntas, el déficit fiscal se ubique entre 6000 y 8000 millones de dólares, de acuerdo con esta información.

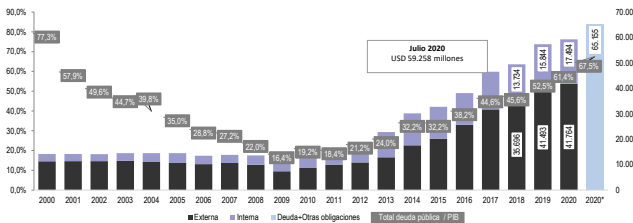
En 2019, el periodo (enero-agosto), tuvo un déficit fiscal de 1500 millones de dólares. En la actualidad es de 4200 millones. El gasto se reduce en un 2,5%, pero los ingresos mucho más; producto de la contracción económica, por ejemplo, en temas de

impuestos caen en el 19% en todos los rubros: el IVA, ICE, impuesto a la renta, impuestos arancelarios e ingresos petroleros. Caen todos los rubros y eso hace que el ingreso total pase de 13.200 millones en 2019 a 10.000 millones en los nuevos meses del 2020. Esa es la realidad del fisco, el monto a pagar no es solo cubrir el déficit sino temas fuera de caja, como atrasos por más de 3000 millones de dólares y otras obligaciones fiscales. Es decir, la situación fiscal es muy delicada y requiere una serie de acciones por parte del gobierno.

## Deuda pública

El resultado de la deuda a julio del 2020, es que el 61.4% de relación frente al PIB puede aumentar si algunos fallos de arbitraje internacional llegan a ser contrarios al interes ecuatoriano, en cuyo caso pasaría a ser del 67%. Obviamente esto se debe ir moderando, al punto de alcanzar las metas del 40% hasta el 2035. Ahora se tiene un coeficiente mucho más alto que debe ser restringido el 2021.

**GRÁFICO 9**  
**Deuda pública (interna y externa)**  
**2000-julio 2020 \*(en USD millones y % del PIB)**



\*Según el Ministerio de Finanzas, al cierre de julio 2020 se registraron USD 3.558 millones por concepto de contingentes, valor que si se produjera un fallo contrario a los intereses del país, por aquellos litigios con empresas internacionales, dicha relación aumentaría al 67.5%.

Fuente: Ministerio de Finanzas  
Elaboración: Multienlace

Por otra parte, está el acuerdo que se logró en términos de los bonos, de remplazo de los 10 a tres nuevos, con condiciones diferentes, en reducción en términos nominales de 1540 millones de dólares en capital, en valor presente neto, la reducción es mucho más impactante del 52% y la tasa de interés cae en el 40% del 9.2 al 5.3 y se extienden los plazos de maduración de 6.1 a 12.7 años. En términos de fechas, antes se terminaba de pagar en el 2030, ahora se terminará de pagar en el 2040. Es decir, hay un alivio importante en los primeros años, en 2021 se va a pagar 79 millones, antes se iba a pagar 1600 millones y en el 2022 se pagarán 292 millones; antes se iba a pagar 3500 millones. Sin duda, hay una liberación de presión de gasto por concepto de deuda para este gobierno y los dos siguientes, sobre todo el próximo.

Estos objetivos logrados hacen ver que es un buen acuerdo, no existen perfectos, pero dadas las circunstancias por la aceptación y por la liberación de recursos, es uno bueno. Vale la pena reconocer que el pago que se hizo de 342 millones, que fue criticado en su momento, viéndolo desde una perspectiva actual, fue una pieza de un rompecabezas más grande, por tanto, fue una decisión correcta, difícil de defender en su momento, entendible, con resultados adecuados a la presente fecha. Hay que reconocer este tipo de acciones.

## **Medidas frente al covid-19**

En la crisis producto del covid se presenta y se aprueba una Ley de Finanzas Públicas, que es una ley con una serie de indicadores y reglas que son importantes; reglas para ingresos y egresos del sector público, ciertos techos y principios de ahorro petrolero. En el año 2032, se prevé que la carga de la deuda externa, en relación al PIB, bajaría al 40% y con baja a los siguientes años con otros porcentajes.

Además, con dicha ley se aprueba en la Asamblea, la Ley Humanitaria, que buscaba dar alguna salida a la relación de

empleados y empleadores, con algunos principios que ayudaran a evitar el impacto en el empleo y actividades económicas. No es una ley perfecta, es más, no existe antecedente de algo parecido, no se conocía que algo así iba a pasar, por eso hay que monitorearla para que vaya funcionando de la mejor manera posible. Hay decisiones sobre esto: suspensión del desahucio, créditos productivos, contratos especiales, reducción de la jornada laboral, acuerdo de manejo de deudas. Todo aquello permite sortear el problema, en alguna medida, y salir adelante.

Las dos leyes se aprobaron y se anunciaron decisiones como la reducción de masa salarial, gasto capital, renegociación de la deuda externa, bienes y servicios, eliminación de cargos, reducción de horas y funciones entre instituciones del Estado.

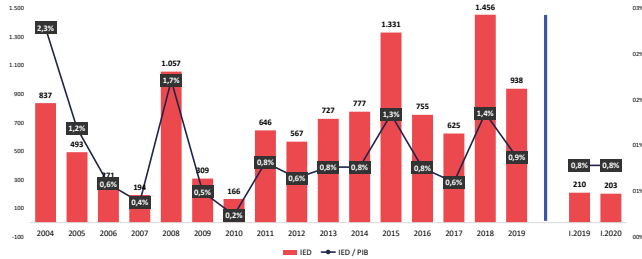
## **Sector monetario y financiero**

Al primer trimestre, se registra 200 millones de dólares en inversiones extranjeras, tampoco recoge el problema de la pandemia. El riesgo del país, producto del acuerdo con el Fondo Monetario y el convenio con los tenedores de bonos, dio un cambio en el rendimiento de bonos; esto se expresó en el indicador 952, es buena la caída, pero sigue siendo alta en relación al resto de países de la región. Situación que tendrá que ir cediendo, conforme la línea de acción del gobierno se oriente hacia niveles más manejables.

Entre enero-junio hay un superávit de la balanza comercial: 1200 millones, la petrolera y no petrolera; llama la atención que registre un superávit, pero es lamentable lo que se produce: por un lado, contracción económica (no hay importaciones por eso caen las mismas), por tanto, pretender lograr equilibrio comercial con la restricción a las importaciones no va en la línea correcta. Eso se arregla con problemas fiscales y se ajusta automáticamente el nivel de actividad (nadie importa irracionalmente, sino va a poder vender).

## GRÁFICO 10 Inversión Extranjera Directa (IED)

2004 – I trim. 2020 (USD millones y % del PIB)



Fuente: BCE  
Elaboración: Multienlace

El otro lado de la moneda es la contracción económica, las exportaciones decrecen y las importaciones, pero a un ritmo más acelerado: 13% contra 24%. En el caso de las importaciones, en todos los rubros las exportaciones crecen, pero en productos tradicionales.

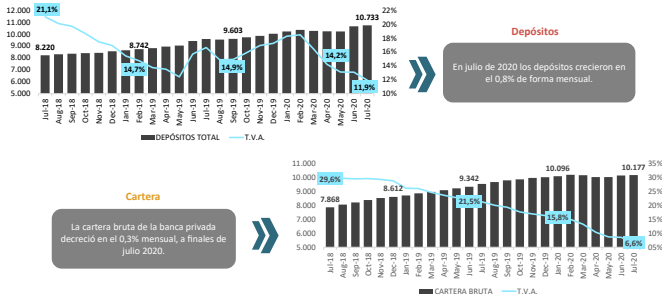
Al cuatro de septiembre, en la parte monetaria y financiera, las reservas internacionales mostraron un saldo de 3400 millones de dólares, pero lamentablemente siguen siendo reservas insuficientes para atender todos los pasivos exigibles, es decir, todos los compromisos que tiene el BCE con sus depositantes: el tesoro, bancos, entidades autónomas, etc., y cubren, apenas el 32%.

Respecto a reservas bancarias, es decir, el encaje no alcanza a cubrir este monto ni para el total, pero para las reservas privadas alcanza el 75 % en un caso y el 56 % en otro.

## GRÁFICO 11

### Cooperativas segmentos 1 y 2-depósitos y cartera

Julio 2018 - 2020 (En USD millones y T.V.A.)



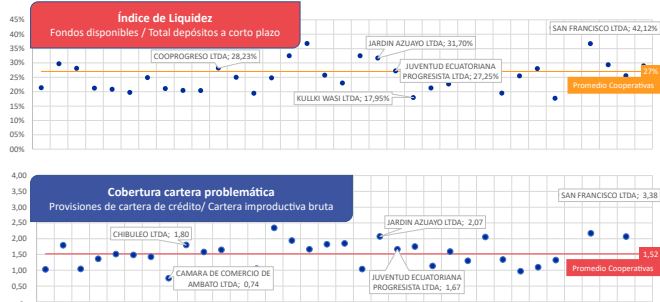
Fuente: Superintendencia de Bancos (SB)  
Elaboración: Multienlace

Información de las cooperativas indica que, al mes de julio, hay un crecimiento al 0, 8% de depósitos y un crecimiento de la cartera del 0.3%. En términos anuales del 11%, en un caso, y 6% en otro. Parece interesante e ilustrativo mostrar el índice de liquidez que se aplica al sistema financiero bancario, que se muestra con un promedio del 27%; tomando en consideración algunas cooperativas, para efectos ilustrativos, también se ha incluido las provisiones sobre cartera improductiva.

En patrimonio técnico, según lo muestra el gráfico 12, es un indicador de solidez, en donde la norma indica que el mínimo es el 9%; el porcentaje indica que todas están por encima del mínimo, hablando de cooperativas del segmento uno.

## GRÁFICO 12

### Principales indicadores financieros-Cooperativas segmento 1 (julio 2020)



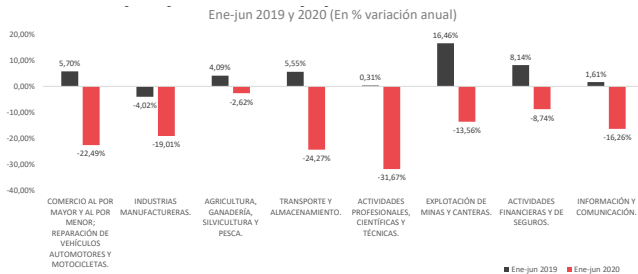
Fuente: SB  
Elaboración: Multienlace

## Sector empresarial

De enero a junio de 2019, el mismo periodo en el 2020, el sector empresarial y su impacto en la crisis, con fuente e información del Servicio de Rentas Internas (SRI), muestra las ventas y exportaciones que representan en total el 90%. Hay una contracción de ventas en el sector, minas, transporte y actividades profesionales.

## GRÁFICO 13

### % Crecimiento anual ventas + exportaciones



NOTA: Estas actividades representan el 86% del total de ventas registradas en el país  
Fuente: SRI

Elaboración: Multienlace

En términos del empleo, en el período marzo a mayo 2020 (como lo muestra el gráfico 14) el 4% de la Población Económicamente Activa (PEA) perdió su empleo, el comercio es el que más problemas presentó, seguido por transporte, manufactura, agricultura:

**GRÁFICO 14**  
**Pérdidas de empleo por covid 19, marzo a mayo 2020**

| Industrias CIGN                                                         | Pérdidas de empleo                   |
|-------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|
| Comercio                                                                | -105,469                             |
| Transporte                                                              | -43,774                              |
| Manufactura (excepto refinación de petróleo)                            | -36,683                              |
| Actividades profesionales, técnicas y administrativas                   | -27,930                              |
| Agricultura, ganadería, caza y silvicultura                             | -26,991                              |
| Construcción                                                            | -24,954                              |
| Alojamiento y servicios de comida                                       | -19,248                              |
| Enseñanza y Servicios sociales y de salud                               | -16,667                              |
| Otros Servicios                                                         | -13,804                              |
| Administración pública, defensa; planes de seguridad social obligatoria | -6,369                               |
| Correo y Comunicaciones                                                 | -3,942                               |
| Servicio doméstico                                                      | -2,767                               |
| Actividades de servicios financieros y seguros                          | -2,566                               |
| Acuicultura y pesca de camarón                                          | -1,466                               |
| Pesca (excepto camarón)                                                 | -1,393                               |
| Suministro de electricidad y agua                                       | -1,312                               |
| Petróleo y minas                                                        | -168                                 |
| Refinación de Petróleo                                                  | 0                                    |
| <b>Total Pérdidas de empleo en Ecuador</b>                              | <b>-335,413<br/>(4,1% de la PEA)</b> |

Fuente: BCE  
Elaboración: BCE, Multienlace

En el resumen de los sectores, los precios de ciertos bienes y servicios, principalmente alimentos, se han incrementado debido a la situación del Ecuador frente a la pandemia.

Los sectores de construcción (-53% anual), actividades de alojamiento (-52% anual), petróleo (-51% anual), actividades inmobiliarias (-45% anual), figuran como aquellos de mayor contracción en el presente año.

Sin embargo, hay oportunidades, pese a la difícil situación del país; ciertos sectores como comercio, manufactura de alimentos, venta de medicamentos, limpieza e higiene, presentan un incremento mensual en ventas y demuestran un aumento en tendencias de consumo.

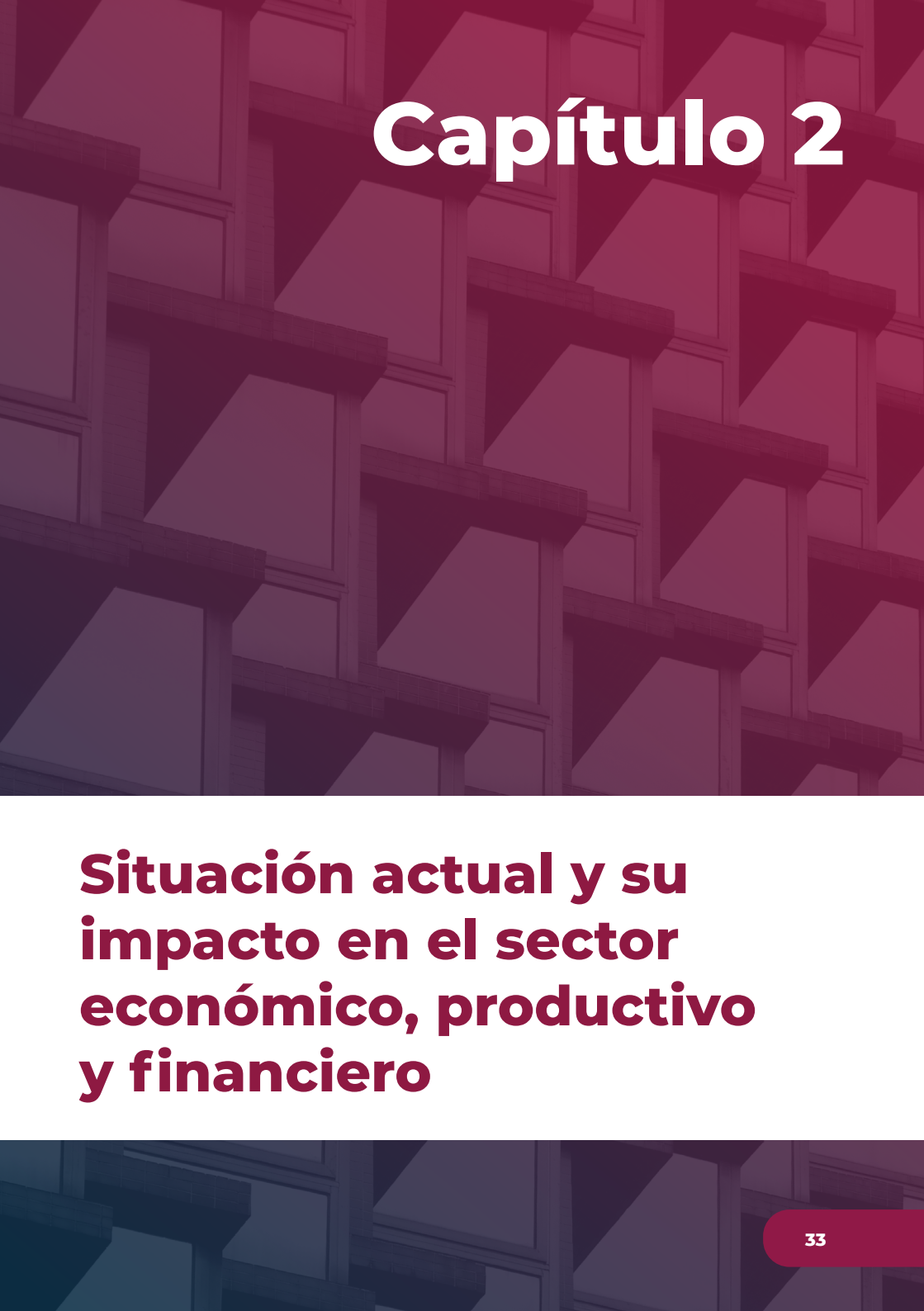
De acuerdo a las percepciones de negocio de los sectores de agricultura, manufactura, comercio y transporte reflejan expectativas positivas para los siguientes meses.

De forma mensual, los siguientes sectores demostraron un incremento en ventas a partir del mes de mayo de 2020: manufactura (+20,54%), comercio al por mayor y por menor (+17,7%), alojamiento y servicios de comida (+16,7%), entre las principales.

## **Conclusiones**

- La situación económica del país mostraba graves signos de debilidad antes del apareamiento de la pandemia covid 19.
- El ordenamiento fiscal es una condición necesaria, aunque no suficiente para mantener la economía a flote.
- Se requiere más deuda pública de origen externo, en condiciones adecuadas.
- La única fuente de liquidez y de soporte a la dolarización, en la actualidad, es el financiamiento externo.
- Se debe avanzar en concreción de una renegociación de la deuda con China y acoplar los vencimientos de deuda interna y externa con los ingresos, para facilitar el flujo de caja del presupuesto.
- Las autoridades económicas estudian la aplicación de una nueva forma de fijación de tasas de interés, compatibles con la situación económica actual y realidad del mercado. Esto haría que algunas de estas puedan aumentar o bajar, dependiendo del entorno.

- El ingreso de liquidez del FMI y del Gobierno de China generará un aumento de depósitos en el sistema financiero, lo que presionará a que este acelere nuevas formas de colocación crediticia.
- No se ve riesgos para la dolarización, pues esta cuenta con la confianza mayoritaria de la ciudadanía. Sin embargo, esta operará con un nivel de actividad más lenta y de menor dinamismo.
- Las reformas estructurales, probablemente deberán ser abordadas por el siguiente gobierno, por la debilidad política de la actual administración. Estas reformas pueden incluir a la seguridad social, laboral, sistema financiero y banca pública, tributaria, entre las principales.
- A pesar del ingreso de liquidez adicional, como resultado del acuerdo con el FMI, las necesidades fiscales siguen siendo superiores, por lo que es previsible se acumulen una cantidad importante de atrasos, muchos de ellos terminarían siendo atendidos por una siguiente administración.
- La situación de iliquidez de la seguridad social llevará a que el IESS inicie un proceso de desinversión para poder atender las prestaciones de jubilación y salud, hasta que se produzca una reforma integral al sistema.
- Se deberá continuar con la reducción del tamaño del Estado, mejora de la calidad del gasto público, saneamiento fiscal de empresas públicas y de gobiernos seccionales.



# Capítulo 2

## **Situación actual y su impacto en el sector económico, productivo y financiero**

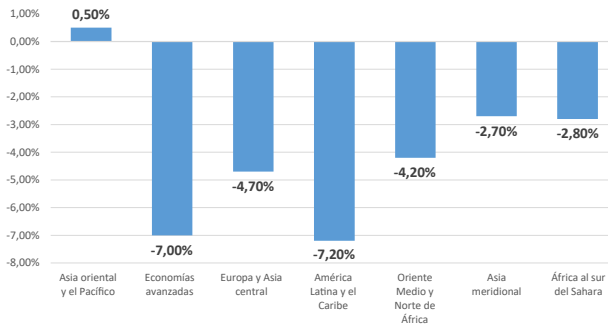
## Capítulo 2

# Situación actual y su impacto en el sector económico, productivo y financiero

María Belén Loor

Según el Informe “Perspectivas Económicas Mundiales del Banco Mundial” (junio 2020), recientemente publicado, la recesión que vive el mundo no se compara a ninguna otra y sería la peor experimentada desde la Segunda Guerra Mundial. Se espera que la economía mundial se contraiga en aproximadamente un 5,2% y que América Latina sea la región más afectada. Sin embargo, las economías más fuertes del mundo no se quedarán atrás y su contracción se estima que llegue alrededor del 7%.

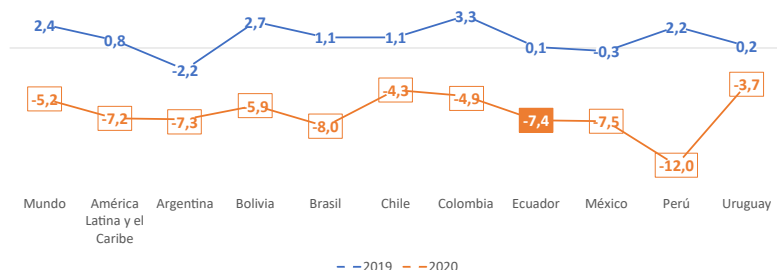
**GRÁFICO 1**  
**Previsiones de crecimiento del PIB**  
**Perspectivas regionales**



Fuente: Informe Perspectivas Económicas Banco Mundial-junio 2020  
Elaboración: Ministerio de Economía y Finanzas

Las estimaciones del Banco Central del Ecuador son ligeramente menos optimistas y prevén que la economía nacional podría contraerse, en el año 2020, en hasta un 9.6%. Si se observa el gráfico 2, en cada una de las economías de la región, la situación más complicada durante el 2020 la vivirán: Perú, Ecuador, México, Brasil y Argentina. En esas estimaciones coinciden el Banco Mundial, el Fondo Monetario Internacional y el Gobierno nacional.

**GRÁFICO 2**  
**Previsiones de crecimiento del PIB**  
**Perspectivas económicas América Latina**



Fuente: Informe Perspectivas Económicas Banco Mundial-junio 2020  
Elaboración: Ministerio de Economía y Finanzas

Como se aprecia en el gráfico 3, las importaciones nacionales se contraen fuertemente en el año 2020 y las exportaciones también, estas últimas en alrededor de 5.18% debido a la contracción de las economías a nivel mundial. Lo mismo ocurre con el consumo de los hogares y el gasto público y con las inversiones que realizan las empresas. Ello explica que el desempleo prácticamente se haya más que triplicado ya que en diciembre de 2019 se registró una tasa de alrededor del 4%, y entre mayo y junio las cifras apuntan a que este indicador alcanzó un 14%, según datos del Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos.

### GRÁFICO 3

#### Previsiones macroeconómicas Economía ecuatoriana

| Variables \ Escenarios          | Escenario base 2019 | Previsión 2020 |
|---------------------------------|---------------------|----------------|
| P I B (pc)                      | 0,05                | -8,14          |
| Importaciones                   | 1,63                | -16,13         |
| OFERTA FINAL                    | 0,41                | -9,97          |
| CONSUMO FINAL TOTAL             | 0,71                | -7,89          |
| Administraciones públicas       | -2,45               | -5,62          |
| Hogares                         | 1,5                 | -8,44          |
| Formación Bruta de Capital Fijo | -3,35               | -13,97         |
| Exportaciones                   | 5,22                | -5,18          |
| DEMANDA FINAL                   | 0,41                | -9,97          |

Fuente: Banco Central del Ecuador-junio 2020  
Elaboración: Ministerio de Economía y Finanzas

Según estimaciones del Banco Central del Ecuador (BCE), las pérdidas totales de la economía nacional, vinculadas exclusivamente con los impactos de la pandemia, serían de alrededor de USD 6.000 millones, de los cuales más del 80% corresponderían al sector privado. El BCE estima que alrededor de 335.000 personas habrían perdido sus empleos, entre marzo y mayo del 2020, con el consecuente impacto no solamente en el consumo, sino también en los pagos a las entidades que les han otorgado créditos y a su capacidad de endeudamiento.

La programación fiscal 2020 también se vio afectada por la baja del precio del crudo, y no solamente por eso, sino también por la ralentización de la actividad productiva nacional y la baja en la recaudación tributaria. Todos estos elementos, sumados a la contracción de las economías desarrolladas y, por tanto, la reducción de las exportaciones, de la demanda interna y de la formación bruta de capital fijo de las empresas, ahondaron la tormenta perfecta cuyos coletazos empezaron a evidenciarse particularmente a partir del año 2017.

Para maniobrar en las aguas turbulentas e intentar enderezar al barco, a principios de 2019 Ecuador suscribió un acuerdo

marco con el Fondo Monetario Internacional (FMI). Esto como parte de un esfuerzo integral con otros multilaterales como el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), el Banco Mundial (BM) y el Banco de Desarrollo de América Latina (CAF), con miras a cumplir el plan de desarrollo del Gobierno Nacional, que apunta a crear una economía más dinámica, sostenible e inclusiva con cuatro principios enfocados en la continuidad y la creación de empleo, proteger a los pobres y más vulnerables, fortalecer la sustentabilidad fiscal y los cimientos institucionales de la dolarización, así como mejorar la transparencia y fortalecer la lucha contra la corrupción.

Adicionalmente, en julio de 2020, Ecuador planteó a sus acreedores externos privados renegociar la deuda para así dar un alivio a la caja fiscal. El 3 de agosto de 2020, el país alcanzó la mayoría necesaria, 98.5%, para renegociar los bonos de deuda externa por USD 17.375 millones, obteniendo una reducción de capital de alrededor de USD 1.500 millones. Además, consiguió una reducción del interés (de 9,2% a 5,3%) y una ampliación en los plazos (de 6,1 a 12,7 años).

En septiembre de 2020, el país llegó a un nuevo acuerdo con el FMI para una facilidad extendida de financiamiento por un monto de USD 6.500 millones a un plazo de 10 años, con cuatro de gracia, y a una tasa media de 2.9% para los próximos años. El acuerdo establece el compromiso de ordenar las cuentas fiscales y generar las condiciones que ayuden a mejorar la competitividad del Ecuador a mediano y largo plazo, y mantener la estabilidad macroeconómica.

Estos recursos se han focalizado en tratar de dinamizar la economía, a través del cumplimiento ordenado de pagos atrasados, fortalecer los programas de crédito de reactivación, e incrementar la protección social a más de 400.000 familias vulnerables que reciben el bono de protección familiar.

Gracias a ello, el riesgo país presentó una tendencia a la baja alcanzando su punto más bajo, desde el inicio de la pandemia, en el mes de septiembre de 2020, y después de lo que vivió el país en octubre de 2019. En marzo de 2020 se registró un riesgo país, con cifras en rojo, que bordeaba los 6.000 puntos y en el contexto de la realización de la fecha en que se realizó el Foro, este indicador bordeaba los 952 puntos.

Adicionalmente, el gobierno tuvo que realizar grandes esfuerzos para cubrir las urgencias derivadas de la pandemia, considerando además una fuerte disminución de los ingresos fiscales. Los pagos tuvieron que ser manejados con precaución para poder ir, poco a poco, poniéndose al día con las remuneraciones de los funcionarios públicos, proveedores, transferencias a los Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD), así como para apoyar la reactivación productiva. Este objetivo no fue nada fácil, sin embargo, en junio de 2020 el Gobierno nacional lanzó el programa “Reactívale Ecuador”, que consiste en USD 1.150 millones e incluye cuatro componentes: el primero, USD 93.8 millones de financiamiento para el sector productivo, a través del sector cooperativo con recursos del BID; el segundo, USD 260 millones para la Corporación Financiera Nacional CFN B.P. con el apoyo del Banco Mundial para operaciones, asimismo de banca de segundo piso con bancos y cooperativas; un tercero, con USD 500 millones para el crédito “Reactívale Ecuador”, y un cuarto, de USD 300 millones para un fondo privado con el apoyo de la Corporación Financiera de Desarrollo (CFD).

En el gráfico 4 se puede observar cómo se comportaron las colocaciones en agosto de 2020 en relación con los recursos colocados por la Corporación Nacional de Finanzas Populares y Solidarias (CONAFIPS): 880 operaciones por 3.8 millones colocadas a lo largo del país, con una tasa de primer piso de hasta 15% para las entidades de los segmentos 1 y 2 y hasta un 17% para los segmentos 3, 4 y 5.

## GRÁFICO 4

### Medidas para la reactivación económica Sector Financiero Popular y Solidario

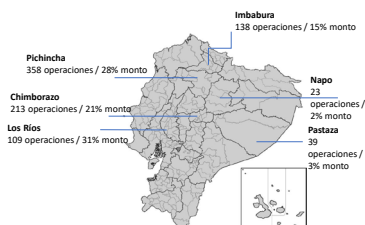
**"PROGRAMA GLOBAL DE CRÉDITO PARA LA DEFENSA DEL TEJIDO PRODUCTIVO Y EL EMPLEO"**  
- CONAFIPS

- USD 93,8 MM para apoyar a que MPE afectadas por la emergencia sanitaria superen problemas temporales de liquidez.

**880 operaciones por  
USD 3,8 millones**  
(Ago/2020)

**CONDICIONES (2DO PISO)**

- MONTOS ENTRE USD 50MIL Y USD 200 MIL.
- HASTA 30 MESES PLAZO Y HASTA 6 MESES DE GRACIA
- TASA DE HASTA 6,97%
- TASA DE 1ER PISO: HASTA 15% (S1 Y S2) Y HASTA 17% (S3, S4 Y S5)



Fuente: Corporación Nacional de Finanzas Populares y Solidarias (CONAFIPS)  
Elaboración: Ministerio de Economía y Finanzas

El segundo componente del crédito "Reactívale Ecuador" consistió en un crédito subvencionado al 5% de tasa de interés, con 6 meses de gracia a 36 meses de plazo, como una inyección de liquidez a empresas que gozan de buena salud financiera, previo a la pandemia y que presenten flujos de caja que demuestren su capacidad de pago. El objetivo de estos créditos ha sido el financiamiento para liquidez; es decir, para que las empresas puedan cumplir con el pago de obligaciones con proveedores, costos operativos y esenciales durante 6 meses. Hasta fines de agosto de 2020, el banco privado participante del programa había aprobado 2.930 operaciones por un valor total de alrededor de USD 114 millones para las micro, pequeñas y medianas empresas del país.

El tercer componente es el Programa de promoción del acceso a financiamiento para MIPYMES con recursos del Banco Mundial, canalizados a través de la Corporación Financiera Nacional (CFN B.P.), este programa incluye cuatro elementos, dos de los cuales consisten en: 1) canalización de recursos a través de bancos y cooperativas a micro, pequeñas y medianas

empresas (USD 213 millones) y 2) fortalecimiento del Fondo Nacional de Garantías (USD 40 millones).

Toda la información acerca del programa es pública, basta con digitar el código P172899 en cualquier buscador de internet y se puede encontrar toda la documentación, desde en qué consiste, cuáles son los objetivos de desarrollo que se buscan alcanzar a través de estas colocaciones, las contrataciones que realiza CFN B.P., y los resultados de impacto por sector o provincia.

Adicionalmente, el Gobierno nacional lanzó, apenas inició la emergencia, el bono de protección familiar, consistente en USD 114 millones de dólares para proteger a los más vulnerables, beneficiando a 950.000 familias, con un cobro único por el valor de USD 120 dólares. Dichos recursos sirven para que las familias, en condiciones de mayor vulnerabilidad, puedan sustentar al menos sus gastos básicos.

Finalmente, el gobierno ha realizado otras gestiones a través de las distintas carteras de Estado para tratar de reactivar la economía nacional, por ejemplo, a través del diferimiento obligatorio de los cobros de los préstamos por parte de los bancos públicos; la emisión de resoluciones por parte de la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera que amparen el diferimiento extraordinario de los cobros por parte de las entidades financieras privadas y de la economía popular y solidaria; la reactivación segura de determinados sitios turísticos; la realización de ferias y promoción de la oferta comercial exportable, entre otros.

La tarea no ha sido fácil y queda un largo camino por recorrer, considerando, además, que es preciso compatibilizar las acciones en pos de la reactivación económica y la protección social, con la estabilidad monetaria y el manejo disciplinado de las finanzas públicas.

# Capítulo 3

## **Principales estrategias para fortalecer la estabilidad económica, monetaria y financiera tras el impacto de la crisis actual**

## Capítulo 3

# Principales estrategias para fortalecer la estabilidad económica, monetaria y financiera tras el impacto de la crisis actual

**Marcos López**

La Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera (JPRMF), en su artículo 13, del Código Orgánico Monetario y Financiero, dice que es una parte de la Función ejecutiva y se conforma por el ministro de Economía y Finanzas, quien la preside, el ministro del sector de la producción y el delegado del presidente de la República. El COMyF no otorga personería vía jurídica a la Junta como sí ocurre en el caso de las Superintendencias y eso es un punto crítico.

La Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera en la Constitución, artículo 226, dice que “Las instituciones del Estado, sus organismos, dependencias, las servidoras y servidores públicos y las personas que actúen en virtud de una potestad estatal ejercerán solamente las competencias y facultades que les sean atribuidas en la Constitución y la ley. Tendrán el deber de coordinar acciones para el cumplimiento de sus fines y hacer efectivo el goce y ejercicio de los derechos reconocidos en la Constitución”.

Cuando se crea la Junta de Regulación Monetaria y Financiera, de alguna manera parecería que se tuvo la idea de establecer los pesos y contrapesos entre quien dicta la regulación, la norma, y quién controla; pero esta Junta no tiene injerencia

sobre los entes de control. Es decir, que no hay ningún tipo de relación jerárquica entre la Junta y los entes de control, obviamente todo depende de la coordinación que pueda existir entre la Junta de Regulación y los entes de control; la Junta da apoyo al Ejecutivo y los entes de control en la función de transparencia y control social. Evidentemente, a mayor coordinación mejores resultados y viceversa. Esto lleva, lamentablemente al mundo de las personas, pues el funcionamiento y eficacia de la Junta va a depender de quienes lideren los entes de control, lastimosamente termina en eso la coordinación. Si hay química entre las personas que lideran los diferentes entes y quienes están en la Junta las cosas fluyen de mejor forma.

Es importante poner esto en consideración, porque es un punto que debe ser solucionado, de hecho, se solucionaba con la ley que fue archivada por la Asamblea Nacional cuando se creaba formalmente la Junta de Regulación Monetaria y Financiera con cinco miembros, absolutamente independientes de los ministros y era un ente de regulación completamente independiente. Eso, evidentemente no ha pasado, hay un nudo que desatar si se quiere entrar a un mundo de mejor regulación y control.

### **Los objetivos de la Junta son:**

1. Procurar la sostenibilidad del sistema financiero y de seguros y valores;
2. Mitigar los riesgos sistémicos y reducir las fluctuaciones económicas;
3. Proteger los derechos de los usuarios los valores y seguros.

De alguna manera, en relación con el ámbito personal, más que en lo institucional, primero se afrontó una crisis sanitaria que, por el lugar de residencia del delegado del presidente (Guayaquil), estuvo claro que se la vivió con total

intensidad. Era imperativo tratar de salvar vidas, fundamentalmente eso es lo que se trataba de hacer, en el caso de Guayaquil, aquello aportó para que el país no entre en una crisis como la que se vivió en esa ciudad. Luego, se buscó un alivio financiero para las personas naturales y jurídicas, a través de acuerdos tanto con el sistema financiero y otros acuerdos que se podían hacer con los trabajadores e instituciones públicas.

Luego hay dos temas que se mezclan: la insolvencia y un año político. En medio de la crisis, que a título personal la denominé “crisis de insolvencia”, pues se la vive en todo el planeta, se observa cómo cadenas importantes del mundo se están declarando en bancarrota.

Este es un tsunami que le cayó al mundo entero, a la economía mundial completa y del que no se puede esperar salir sin que existan, lamentablemente, ahogados en ese tsunami. Es imposible que después de que pase una ola de 20 o 25 metros todos sean tan buenos nadadores, sin que alguien no se quede en el camino. Esto se junta a un año político; esta mezcla se vuelve explosiva, porque la política se vuelve un baratillo de ofertas, se escucha y se quiere dar solución a todo el mundo y los sectores de las provincias. Hay que estar conscientes de que no hay recursos para solucionar el problema a todos y que muchos problemas no tienen solución. Una cosa es tener una gastritis que se hizo úlcera por la crisis que vivo, pero la gastritis, de pronto, se convierte en un cáncer terminal, fulminante. Entonces, tenemos el gran desafío de poder distinguir entre el que tenía gastritis o en muchos casos del que gozaba de buena salud.

Este es el terreno más fértil para la política en momentos de crisis; se ofrece mucho para que otros hagan, entonces hay que pedir a las autoridades que bajen tasas de interés, brindar períodos de gracia, condonar interés o créditos, que den líneas especiales. Claro, todo eso ataca solamente el lado activo del sistema financiero, todo eso va en contra del flujo de caja,

de los cobros del sistema financiero. Sin embargo, por el lado de los pagos, el pasivo, que es el dinero con el que se fondea a todos esos créditos, ahí no se puede tocar por razones constitucionales y, por obvias razones de mercado, no se puede diferir el pago de los pasivos de los bancos. Entonces este periodo de insolvencia, sumado a un año político, es una mezcla que hay que manejar con extremado cuidado para que no termine en una crisis social.

## **Emergencia sanitaria y decreto ejecutivo**

Se emitieron decretos, uno del Ejecutivo que declaró el estado de excepción por calamidad pública, y por estado de emergencia sanitaria.

Pensando en alinear, en esa segunda fase, la parte financiera de la gente, se emitieron varias resoluciones con la finalidad de diferir el pago de los vencimientos, y cuando se dice diferir, no se menciona condonar, ni digo dejar de pagar intereses. Se establecieron medidas específicas como: no pago de intereses de mora, no cambió de la calificación de riesgo del deudor, no reporte a la central de riesgos de los deudores para no generarles más inconvenientes, un cambio del plazo en el que se declara la cartera como vencida, se cambian los días de impago para declarar la cartera vencida, y los acuerdos entre emisores y obligacionistas para replantear tabla de pago de emisiones en el mercado de valores, porque esa es también un área en la que la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera (JPRMF) tiene influencia.

## GRÁFICO 1 Resoluciones Junta de Regulación

| ÁMBITO                                                                                                                                                                                                                                                                               | RESOLUCIÓN                  | DESCRIPCIÓN                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| EPS                                                                                                                                                                                                                                                                                  | 568-2020-F<br>(22/mar/2020) | Diferimiento extraordinario de obligaciones crediticias<br>*Diferir el pago de por lo menos dos cuotas de capital e intereses que hayan vencido a partir del 16 de marzo de 2020<br>*Vigencia de la Resolución de 120 días                                                                                                                                                                        |
| BANCA PÚBLICA Y PRIVADA                                                                                                                                                                                                                                                              | 569-2020-F<br>(22/mar/2020) | Diferimiento extraordinario de obligaciones crediticias<br>*El plazo de diferimiento se extiende a por lo menos 90 días, manteniendo la calificación de crédito<br>*Constitución de provisiones genéricas (representarán desde el 0.2% y hasta el 2% del total de la cartera bruta a diciembre 2019 y formarán parte del patrimonio técnico secundario)<br>*Vigencia de la Resolución de 120 días |
| MERCADO DE VALORES                                                                                                                                                                                                                                                                   | 571-2020-V<br>(04/abr/2020) | *En el caso de emisión de obligaciones de corto y largo plazo, las empresas podrían llegar a acuerdos con las dos terceras partes de los inversionistas, respecto de la fecha de pago de los vencimientos de capital e interés de los próximos 120 días a partir de la vigencia de la resolución.                                                                                                 |
| <b>AMPLIACIÓN DE PLAZOS:</b>                                                                                                                                                                                                                                                         |                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Resolución 574-2020-F: Reforma a la 568<br>Hasta el 30 de septiembre de 2020, en los créditos en los que se aplicó el diferimiento extraordinario de obligación crediticias, pasarán de cartera por vencer a vencida a partir de la calificación B2.                                 |                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Resolución 582-2020-F: Reforma a la 569<br>Amplió en 60 días adicionales el diferimiento extraordinario de obligaciones y en 90 días adicionales las operaciones que no hubieran sido pagadas en la fecha de vencimiento, sean transferidas a las correspondientes cuentas vencidas. |                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |

Fuente: Junta de Regulación  
Elaboración: Junta de Regulación

Luego se emite la Ley Orgánica de Apoyo Humanitario, en donde se establecen cuáles son los plazos; la misma ley establece que para todas las reestructuraciones será dos meses más, a partir de que venza el estado de excepción, así que durante ese tiempo estuvieron exigentes todas las regulaciones de diferimiento.

## GRÁFICO 2 Resultados de la aplicación de resoluciones

| Sector Financiero Privado *                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Sector Financiero Público *                                                                                                                                                                                        | Sector Financiero Popular y Solidario **                                                                                                                                                                                                          | Mercado de Valores ***                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hasta junio</li> <li>• 1.977.246 operaciones</li> <li>• Cartera alrededor de USD 10.800 millones.</li> <li>• De estos cerca de 40% se distribuyeron en 22 de las 24 provincias del país, conforme datos reportados por la SB.</li> <li>• Más del 70% de la cartera de microcrédito ha sido diferido.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Entre abril y junio de 2020, los bancos públicos han aplicado el diferimiento de los cobros a más de 116 mil operaciones, por alrededor de USD 2.839 millones.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hasta junio</li> <li>• 903.419 operaciones</li> <li>• USD 7.170,9 millones.</li> <li>• El 66% de esas operaciones se dio en las provincias donde más impactó causó el coronavirus (Covid-19).</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Entre abril y julio</li> <li>• 62 empresas de distintos sectores económicos (manufactura, comercio, servicios, construcción, automotor, etc.) pudieron realizar diferimientos de pagos de los títulos valores por alrededor de USD 44 millones.</li> </ul> |

(\*) Superintendencia de Bancos  
(\*\*) Superintendencia de Economía Popular y Solidaria  
(\*\*\*) Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros

Fuente: Superintendencia de Bancos, Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros  
Elaboración: Junta de Regulación

Algunas cifras, resultado de la aplicación de las resoluciones para el sector financiero privado en relación al diferimiento y reestructuración de créditos, hasta junio de 2020, indican que cerca de 2 millones de operaciones que pertenecen a una cartera aproximada de 10.800 millones fueron realizadas; en el sector financiero público, entre abril y julio más o menos, 116.000 operaciones por una cartera de 2.800 millones, más o menos; el sector popular y solidario 900.000 operaciones por una cartera como de 7.000 millones de dólares, y en el mercado de valores 62 empresas se acogieron al seguimiento de este tipo de operaciones. En ese momento eran 44 millones los que se vencían en el mercado de valores.

La Ley Orgánica de Apoyo Humanitario, también impuso una tarea sobre las tasas de interés. Aquí hay un tema que debe manejarse de manera extremadamente técnica, porque resulta que el país enfrenta un tiempo político, pues antes daba buenos réditos hablar de las utilidades del sistema financiero, porque éste ganaba mucho dinero, hoy ya no es un tema vigente, como ya no está ganando mucho hay que mirar hacia otro tema, y el de moda es la tasa de interés.

Si se tiene la expectativa de que hay que bajar las tasas de interés, hay que hacerlo de una manera técnica, porque hay que mantener balanceadas las cosas: darle el respiro necesario para que la gente que pueda salir salga, pero de otro lado hay que tener también el cuidado de que el sistema financiero mantenga la solidez necesaria para poder seguir soportando la crisis.

Entonces, el tema de tasas de interés es algo que se debe revisar técnicamente y no tener una respuesta de corte político, así que la Junta realiza los análisis de sensibilidad con todos los insumos que tiene el Banco Central del Ecuador, y cuando se tenga todo listo se podrá opinar sobre qué pasa con el tema de tasa de interés y el proceso a seguir para su establecimiento.

En relación con margen financiero, mucho se ve la tasa activa y pasiva, lamentablemente, de nuevo los actores políticos ven las cuatro o cinco instituciones más grandes, pero existen 24 bancos y un aproximado de 539 cooperativas. De los 24 bancos, solo cuatro o cinco están considerados como grandes, el resto son medianos y pequeños. Entonces, se presta atención a los grandes, y no se observa los cuatro más pequeños, ¿cuál es el efecto social que tienen? Se toma en cuenta que la cooperativa más grande equivaldría a los activos del séptimo banco de este país, pero no se analiza el efecto de las 50 o 100 cooperativas últimas o más chicas que existen en el medio.

No hay que mirar las cosas con ojo político, mientras solo se observe así difícilmente se podrá llegar a una solución técnica; entonces hay que hacerlo con un ojo social por el efecto que tiene sobre las personas. Y, obviamente, la tasa de interés es lo que está de moda, cualquier producto en el mercado a mayor liquidez menor tasa y viceversa, también a mayor riesgo de crédito, mayor tasa. Cuando existen tasas que no cubren ese riesgo, lo que pasa es que se limita el acceso, lo cual va contra lo que se busca en la reactivación.

Uno de los retos para el sector, es que la regulación no va en la dirección adecuada; se habla de utilizar menos efectivo, por ejemplo, sin embargo, todas las regulaciones –como políticamente eso vende– apuntan a incentivar el uso del efectivo (los retiros de cajeros automáticos de la propia institución financiera valen cero). Eso hace que se incentive el retiro y el uso del dinero físico, al contrario, las transacciones a través de medios electrónicos o internet tienen un costo elevado.

El gran reto de aquí en adelante es alinear las regulaciones y políticas hacia un crecimiento. Si se quiere tener desarrollo del mercado del comercio electrónico, entonces hay que dejar de pagar en efectivo la transacción; se debe tener un ecosistema de pago establecido para que el comercio electrónico funcione. Retomando la frase de algún autor: “No puede haber inclusión financiera sino hay un buen ecosistema de pago”.



# Capítulo 4

## **Medidas adoptadas por el sistema financiero frente a la realidad actual**

## Capítulo 4

# Medidas adoptadas por el sistema financiero frente a la realidad actual

Ruth Arregui Solano

Cuatro son los ejes de análisis en este capítulo: primero, los elementos que permiten entender el contexto en donde estaba situada la institución y hacia dónde quiere llegar; luego, el desempeño e indicadores del sistema bancario; tercero, qué pasa con el entorno de la regulación y, finalmente, cuáles son las medidas temporales adoptadas para hacer frente a la pandemia covid-19.

## Marco regulatorio

La Superintendencia de Bancos (SB) tiene disposiciones de orden constitucional que están afianzadas en la Función de Transparencia y Control Social (Arts. 204, 2013), en las que se determina que las superintendencias son entidades de carácter técnico y que tienen que ejercer la vigilancia, el control, supervisión, etc. Y, en lo que tiene que ver con el sistema financiero, son los artículos 308, 309 y 312, en donde, además se determina que la actividad financiera debe precautelar los depósitos, es decir, el ahorro del público y también encarga a la Superintendencias, preservar la seguridad, transparencia, solidez y estabilidad financiera. Todo esto, trasladado a las disposiciones del Código Orgánico Monetario y Financiero. Adicionalmente, la SB controla el sistema de seguridad social y aplica la Ley de Seguridad Social. Este es el contexto y marco jurídico bajo el cual la Superintendencia opera.

## Panorama macroeconómico

Las previsiones por parte del Banco Central del Ecuador (BCE), establecían un decrecimiento de 9,59% en el primer trimestre de 2019; por otra parte, el indicador de riesgo país es alto (2.954 puntos), además de que se exacerbó con los acontecimientos de octubre del año 2019. Desde enero de 2020, hubo una importante guerra de precios en el Golfo respecto del barril de petróleo, esto hizo que el precio bajara drásticamente; en la actualidad alcanza a USD 40,34.

A esto se suma el desequilibrio en la balanza comercial, restricciones fiscales, fuentes de financiamiento agotándose, lo que hace que encarezcan. Con la pandemia, se han reducido de manera significativa las remesas, pues muchos compatriotas han perdido sus trabajos y han debido volver al país.

Según estadísticas del Banco Central del Ecuador (BCE), hay una caída importante de la reserva internacional, llegando a USD 1.990 millones en el primer trimestre del 2020.

Finalmente, para entender de dónde venimos, es necesario revisar el Índice de Competitividad Global, donde Ecuador, al año 2019, había perdido cuatro posiciones frente al 2018, pasando del puesto 86 al 90. Y también entre los factores más problemáticos, para poder hacer negocios –además de estos estructurales– el cuarto está asociado a la corrupción del país.

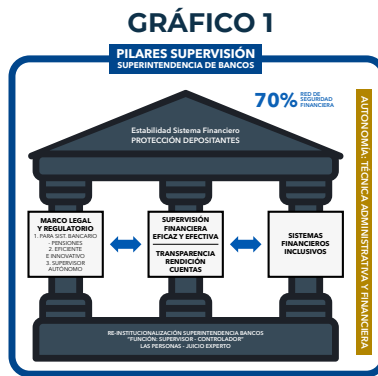
## Entonces, ¿a dónde ir?

Parafraseando al Comité de Supervisión Bancaria de Basilea, una adecuada regulación y supervisión que sea eficaz, efectiva, preventiva y prospectiva, tiene como propósitos:

1. Proteger a los depositantes y pequeños ahorristas (incluyendo pensionistas, afiliados y contribuyentes.

2. Favorecer a los usuarios de servicios financieros y pensionales.
3. Favorecer a las instituciones financieras que están bien controladas, y
4. Activar las alertas tempranas de potenciales crisis, que podrían limitar sus impactos.

La Superintendencia de Bancos, a partir de mayo del 2019, redefinió los pilares estratégicos para poner en sintonía el marco legal con las mejores prácticas internacionales. Lo anterior permitió ajustar el Plan Estratégico Institucional (2019-2024) en cinco pilares fundamentales que se aprecian en el siguiente gráfico:



El primer pilar que en este esquema se aprecia como un techo o amplio paraguas, son las disposiciones constitucionales. El pilar central, es la supervisión financiera eficaz y efectiva, pero además revestida de transparencia y rendición de cuentas como elementos vitales para ejercer un control.

El pilar del marco legal y regulatorio se da a través de iniciativas de reforma del Código Orgánico Monetario y Financiero y a la regulación secundaria que emite la SB.

Un pilar muy importante es el de los sistemas financieros inclusivos. La SB recientemente publicó un documento sobre la “Inclusión Financiera y Desarrollo: situación actual, retos y desafíos de la banca”, emulando el ejemplo que hizo Liliana Rojas Suárez con el BBVA, en ocho países aplicando, el Índice de Prácticas Regulatorias para determinar los elementos facilitadores, promotores y obstaculizadores de la inclusión financiera.

Finalmente, como base sólida, se encuentra la reinstitucionalización en términos de mejorar las capacidades y las competencias de los supervisores, para el desarrollo del juicio experto y la mejora de herramientas para ejercer la vigilancia y control. Se han suscrito dos Convenios de Asistencia Técnica: (i) con Toronto Center Leadership, que es el Colegio reconocido, dada su excelencia, por muchos supervisores en el mundo. Originalmente se ha considerado al Colegio de supervisores de la OSFI (Autoridad de Supervisión Bancaria del Canadá) para la implementación de mejoras en la Supervisión Basada en Riesgos en Banca Pública y Privada; (ii) con la oficina del Departamento del Tesoro de Estados Unidos para la supervisión de la Seguridad Social y procesos de resolución bancaria.

Nos hemos reinsertado en el Colegio de Supervisores de la Asociación de Supervisores Bancarios de las Américas (ASBA). Se llevó a cabo algunos convenios con organismos de supervisión y control que están en otras jurisdicciones, es así que, a la fecha, la Superintendencia cuenta con nueve memorandos de entendimiento (MOU) que suscribió con aquellos países con los que las entidades bancarias tienen mayor volumen de transaccionalidad; también cuenta con agencias o en su defecto mantiene la propiedad. Esto va a mejorar la capacidad de compartir información y procedimientos de supervisión que se necesita con esas jurisdicciones.

Finalmente, se suscribieron dos Convenios: (i) para mejorar el cumplimiento de la Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública (LOTAIP) con la Corporación de Participación Ciudadana (CPC); (ii) con la Fundación Ciudadanía y Desarrollo (FCD), para incorporar prácticas de gobierno abierto. A su vez, se avanza con la certificación de ISO: 37001, para implementar un Sistema de Gestión Antisoborno.

Las medidas preventivas y prospectivas trabajadas desde el año pasado, contemplaron la evaluación de los planes de contingencia de liquidez y planes de continuidad de negocios. Además, el desarrollo de otras herramientas para medir prospectivamente la fortaleza patrimonial de las entidades bancarias, en el empeño de aproximación de la banca internacional, esto es Basilea III. En este sentido, se desarrolló un modelo basado en riesgos para instruir a los bancos privados sobre la capitalización, que en promedio fue del 73% de las utilidades que obtuvieron a diciembre de 2019; instrucción que fue impartida al sistema controlado de manera efectiva en enero de 2020.

Frente a la pandemia covid-19 fueron necesarias medidas de carácter temporal, en función de que la Superintendencia había regresado al Colegio de la Asociación de Supervisores Bancarios de las Américas. Durante enero y febrero de 2020, se mantuvieron reuniones de trabajo para analizar la construcción de escenarios que estaban construyendo los países europeos, en donde los efectos de la pandemia incidían en las actividades de la industria bancaria. En ese sentido hubo la posibilidad de salir con estas medidas, instruyendo al sistema controlado que elaborara un Plan de Manejo de Emergencias frente a la pandemia a partir del 16 de marzo de 2020, justo el mismo día en que el presidente de la república decretaba el estado de emergencia.

Este plan de manejo de emergencias fue muy importante porque establece y obliga a las instituciones controladas a mirar tres escenarios, que se agudizan en forma progresiva, a la hora de mantener activas las operaciones de las instituciones bancarias. Esto implica observar las medidas de bioseguridad, cumpliendo así con el decreto del presidente de república, que buscaba no suspender los servicios financieros para no generar más incertidumbre; porque en realidad no era ni ha sido un problema del sistema financiero este evento fortuito de la pandemia covid-19, más bien se trata de una emergencia sanitaria general.

Dadas las características de esta emergencia, la única forma de “combatir o mitigar” sus efectos, en principio fue decretando, por parte de las autoridades competentes (MSP, COE), el confinamiento de la población. En ese sentido se volvió crítico contar con un plan de manejo de emergencia para el sistema bancario y de seguridad social. Otra medida importante tiene que ver con el alivio financiero que se dio a los hogares, MIPYMES y empresas, etc., que consistió en el diferimiento de pagos de crédito. Adicionalmente, la SB trabajó en afianzar la red de defensores del cliente en las instituciones bancarias.

Una medida compensatoria del decrecimiento de depósitos fue la reducción temporal de tres puntos de aportaciones al fondo de liquidez; al mismo tiempo, la SB continuó con el desarrollo y calibración de las herramientas y de los instrumentos que permitirían mejorar las pruebas de resistencia o stress testing para la banca privada, la pública y también para el BIESS.

## **¿Cómo se comportó el sistema financiero?**

El efecto del confinamiento produjo una importante reducción en la cartera de créditos, pasando de USD 30.160 millones en febrero de 2020 a USD 28.889 en junio de 2020. La morosidad total se mantuvo en 2,84% a junio de 2020.

Las obligaciones con el público también se redujeron, pasando de USD 33.955 millones en febrero de 2020 a USD 33.527 en junio de 2020.

Al haber una reducción de depósitos se produjo cierta afectación en la liquidez que se pudo reestablecer con dos mecanismos: 1) El fondo de liquidez, ubicada en 3 puntos de aportaciones; y 2) Las instituciones financieras trajeron al país, desde el exterior, las obligaciones bancarias, de alrededor de USD 2.167 millones.

En términos del patrimonio ha mejorado con esta capitalización, que se les instruyó a las instituciones financieras, el patrimonio técnico requerido en Ecuador es del 9% y a la medición a junio 2020 alcanzó 14.1%.

En cuanto a la medida de diferimiento de obligaciones crediticias, esta ha cumplido con el propósito de formulación, el número de operaciones diferidas se han ido incrementando en el período y a junio 2020 alcanzan cerca de 2 millones, cuyo monto bordea los USD 10.800 millones; por el volumen, los segmentos con mayor diferimiento, en su orden son: consumo, comercial, microcrédito y vivienda.

La distribución geográfica, como es lógico, guarda una estrecha relación con el tamaño poblacional de las provincias, como se observa en el siguiente cuadro:

## GRÁFICO 2

### DIFERIMIENTO DE OBLIGACIONES CREDITICIAS

DIFERIMIENTO POR PROVINCIAS  
(En USD millones)

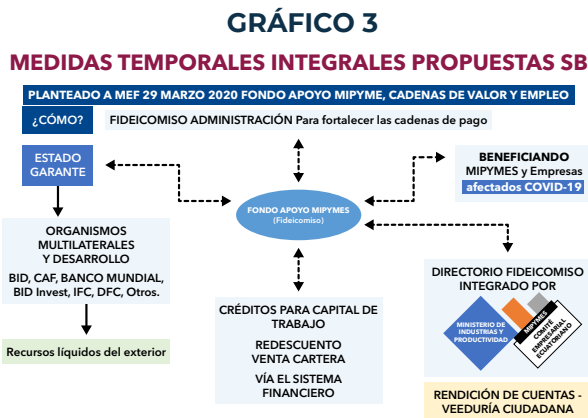
| PROVINCIA                      | Saldo Diferimiento<br>(abr - 2020) | Saldo Diferimiento<br>(may - 2020) | Saldo Diferimiento<br>(jun - 2020) |
|--------------------------------|------------------------------------|------------------------------------|------------------------------------|
| Pichincha                      | 4.247,5                            | 4.879,1                            | 4.871,6                            |
| Guayas                         | 2.164,1                            | 2.425,4                            | 2.583,9                            |
| Azuay                          | 336,2                              | 402,4                              | 478,9                              |
| Manabí                         | 418,9                              | 456,3                              | 503,3                              |
| El Oro                         | 266,9                              | 349,6                              | 372,2                              |
| Tungurahua                     | 257,1                              | 287,8                              | 292,6                              |
| Imbabura                       | 198,4                              | 241,8                              | 248,4                              |
| Los Ríos                       | 150,2                              | 183,4                              | 201,8                              |
| Santo Domingo De Los Tsáchilas | 190,8                              | 222,1                              | 229,1                              |
| Loja                           | 203,3                              | 232,6                              | 235,9                              |
| Chimborazo                     | 127,3                              | 141,2                              | 144,5                              |
| Cotopaxi                       | 154,9                              | 154,4                              | 157,4                              |
| Esmeraldas                     | 83,8                               | 88,4                               | 91,6                               |
| Santa Elena                    | 54,9                               | 63,5                               | 64,3                               |
| Resto de Provincias            | 275,5                              | 318,6                              | 327,4                              |
| Total                          | 9.161,7                            | 10.406,7                           | 10.804,8                           |

Fuente y elaboración: Superintendencia de Bancos

## Entorno de la regulación y supervisión

### ¿Qué otro tipo de medidas se han propuesto al Ministerio de Economía y Finanzas?

La SB recomendó al Ministerio de Economía y Finanzas, el 29 de marzo de 2020, la constitución de un fondo de apoyo para dar sostenibilidad a las cadenas de valor y el empleo. Un primer intento, pero limitado, fue el programa “Reactívale Ecuador”. Es necesario un fondo más robusto, con un patrimonio autónomo, conformado por la cartera de créditos proveniente de los multilaterales, con el propósito de dar créditos para capital de trabajo, descontar y/o vender cartera; para beneficiar a las MIPYME y a todos aquellos que han sido afectados por la pandemia. Eso le faltó a la economía para reactivarse. Otros países han adoptado medidas similares (FONDEPIME). La SB, a solicitud del MEF, elaboró un reglamento para funcionamiento del “FONDEPIME”. El esquema es:

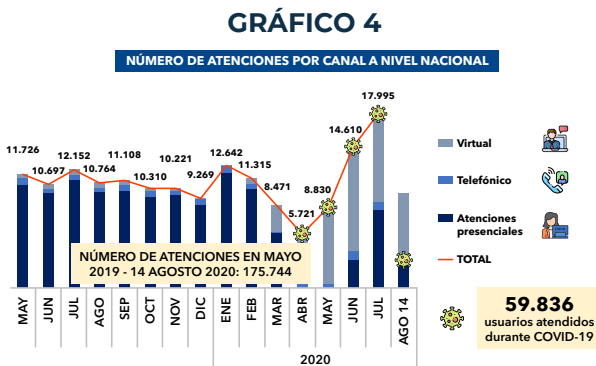


Fuente y elaboración: Superintendencia de Bancos

## ¿Qué ha pasado con los canales de atención?

Frente a la pandemia de covid-19, se incrementaron los canales virtuales de atención de la banca. En el periodo de enero a abril de 2019, frente al mismo período en 2020, hubo un crecimiento importantísimo de la banca virtual, pasando de 176 a 295 millones de transacciones; en la banca móvil de 119 a 168 millones de transacciones. Como es lógico, decreció el número de atención en las oficinas, agencias y sucursales (físicas). La industria bancaria se ha caracterizado por el uso intensivo de la tecnología, tanto para soportar el volumen, seguridad y velocidad transaccional, como la utilización de los canales y medios de pago para la provisión de productos y servicios. Con la pandemia se ha acelerado la transformación digital en las finanzas.

Esta autoridad de control también ha mejorado los canales de atención virtual de consultas, quejas y reclamos, con un incremento progresivo como se aprecia en el siguiente gráfico:



**Nota:** Las cifras corresponden al número de atenciones al usuario financiero por canal presencial, telefónico y virtual a nivel nacional

Fuente y elaboración: Superintendencia de Bancos

Las visitas al portal electrónico de la SB han aumentado de manera significativa al alrededor del 38%; también en los seguidores de las cuentas de Twitter y Facebook, ya que se han convertido en mecanismos de información rápida, ágil para que las personas también sepan cómo y dónde pueden hacer sus transacciones, de qué manera o en qué consiste el diferimiento de operaciones crediticias o anuncios acerca del defensor del cliente. Una serie de datos que la Superintendencia tiene la obligación de comunicar, y esos medios electrónicos han sido canales muy efectivos.

## **¿Hacia dónde se orientan las actuaciones de la Superintendencia de Bancos?**

Equiparar el marco regulatorio hacia mejores prácticas y estándares internacionales es un desafío, para lo cual se han realizado ajustes a las normas, entre las principales están:

- Calificaciones de oficiales de cumplimiento
- Calificación y registro de peritos valuadores
- Calificación y registro de las calificadoras de riesgo
- Calificación y registro de los auditores internos
- Contratación y funcionamiento de las firmas de auditores externos
- Reformas para el cumplimiento de los programas de educación financiera.

Se debe trabajar con más ahínco para que el sistema financiero sea más inclusivo. En términos de lo que es la banca privada, se quiere llegar al estándar de Basilea III. Se pretende traer también las mejores prácticas internacionales para la Seguridad Social y la práctica actuarial. Por eso se trabajó de la mano con el Toronto Centre y el Departamento del Tesoro de los EE. UU. para implementar, de mejor manera, la supervisión basada en riesgos. Lo mismo se hizo con las instituciones de la seguridad social, considerando el estándar de la OISS, ISSA y IAA.

Ser más resiliente en términos de cómo afrontar la pandemia, seguramente se deberán tomar medidas de manera integral, con la misma racionalidad con que han sido adaptadas las anteriores.

## **Referencias citadas**

Asamblea Constituyente. 2008. Constitución de la República del Ecuador. Montecristi.

Asamblea Nacional. 2014. Código Orgánico Monetario y Financiero. Quito. Registro Oficial Suplemento 332.

ASOBANCA. 2020. Obligaciones Financieras con el Exterior. Quito.

BCE. 2020. Estadísticas y Cuentas Nacionales. Quito.

Comité de Supervisión Bancaria de Basilea. 2012. Principios Básicos para una supervisión bancaria eficaz (1997). Basilea. Banco de Pagos Internacionales. ([https://www.bis.org/publ/bcbs230\\_es.pdf](https://www.bis.org/publ/bcbs230_es.pdf))

JPRMF. 2020. Resoluciones. Quito.

Superintendencia de Bancos. 2020. Inclusión Financiera y Desarrollo, situación actual, retos y desafíos de la Banca. Quito. UESS – SB. (<https://www.superbancos.gob.ec/bancos/wp-content/uploads/downloads/2020/09/LIBRO-INCLUSION-FINANCIERA-Y-DESARROLLO-3.pdf>)

Superintendencia de Bancos. 2019-2020. Balances entidades controladas. Quito.

Superintendencia de Bancos. 2019-2020. Estadísticas. Quito.

Superintendencia de Bancos. 2019. Plan Estratégico Institucional 2019-2024. Quito (<https://www.superbancos.gob.ec/bancos/wp-content/uploads/downloads/2020/08/SB-PROPUESTA-ES-TRATEGICA-2.pdf>)

WEF. 2018 - 2019. Índice de Competitividad Global. Davos.

# Capítulo 5

## **El sector financiero popular y solidario frente a la crisis: desempeño y gestión de supervisión**

## **Capítulo 5**

# **El sector financiero popular y solidario frente a la crisis: desempeño y gestión de supervisión**

**Margarita Hernández**

### **Introducción**

En marzo de 2020, con la declaratoria de emergencia sanitaria y el estado de excepción por parte del Gobierno ecuatoriano, entró en vigencia el toque de queda y la suspensión de la jornada laboral presencial. En este contexto, la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS) adaptó la supervisión a la nueva gestión que demandaba la crisis sanitaria a nivel mundial por el covid-19.

Este trabajo consolida la presentación realizada por la Dra. Margarita Hernández Naranjo en el marco del evento: “20 años, Foro Ecuatoriano de Inclusión Financiera”, organizado por la Red de Instituciones Financieras de Desarrollo. Es así que, en coherencia con dicha exposición, este documento se divide en tres secciones:

1. El sector financiero popular y solidario; desempeño y acciones adoptadas en función de la crisis.
2. El plan integral de gestión extraordinaria de contingencia.
3. Los retos y riesgos para el sector financiero popular y solidario.

## El sector Financiero Popular y Solidario. Desempeño y acciones adoptadas en función de la crisis

A julio del año 2020, el sector financiero popular y solidario estaba conformado por 527 entidades; 523 cooperativas de ahorro y crédito y cuatro asociaciones mutualistas de ahorro y crédito para la vivienda, distribuidas en cinco segmentos que guardan una relación inversamente proporcional entre tamaño y número de entidades.

**GRÁFICO 1**  
**Principales cifras del SFPS**

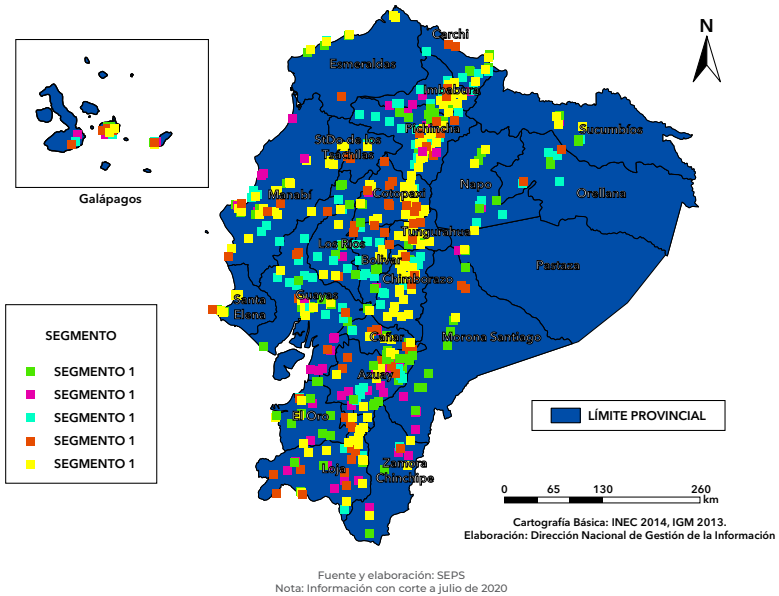
| SEGMENTO                                                       | No. ENTIDADES | CERTIFICADOS DE APORTACIÓN | ACTIVOS (USD MM) | CARTERA DE CRÉDITO (USD MM) | DEPÓSITOS (USD MM) |
|----------------------------------------------------------------|---------------|----------------------------|------------------|-----------------------------|--------------------|
| <b>SEGMENTO 1</b><br>Activos mayores a USD 80 M                | 36            | 5.255.006                  | 12.317           | 8.851                       | 9.730              |
| <b>MUTUALISTAS</b>                                             | 4             | 17.133                     | 1.029            | 665                         | 886                |
| <b>SEGMENTO 2</b><br>Activos mayores a USD 20 M hasta USD 80 M | 46            | 1.310.680                  | 1.850            | 1.471                       | 1.282              |
| <b>SEGMENTO 3</b><br>Activos mayores a USD 5 M hasta USD 20 M  | 84            | 843.589                    | 859              | 680                         | 627                |
| <b>SEGMENTO 4</b><br>Activos mayores a USD 1 M hasta USD 5 M   | 165           | 504.986                    | 417              | 321                         | 284                |
| <b>SEGMENTO 5</b><br>Activos hasta USD 1 M                     | 192           | 135.578                    | 82               | 61                          | 54                 |
| <b>TOTAL</b>                                                   | <b>527</b>    | <b>8.066.972</b>           | <b>16.556</b>    | <b>12.049</b>               | <b>12.883</b>      |

Fuente y elaboración: SEPS

## Puntos de atención

Los puntos de atención del sector financiero popular y solidario se concentran en zonas con población en condiciones de alta pobreza y ruralidad. En el gráfico 2, se puede observar la distribución de puntos georreferenciados por segmento a nivel nacional. El 54% de esos puntos de atención están en los cantones con elevados niveles de pobreza; el 37% en los cantones con alta ruralidad.

## GRÁFICO 2 Puntos de atención del sector Financiero Popular y Solidario



## Liquidez de segunda línea

A partir del 15 de mayo de 2020, se dio un aumento en los niveles de liquidez del sector. En el gráfico 3, se evidencia la evolución del indicador de liquidez de segunda línea; para el mes de agosto de 2020 la liquidez alcanzó el 30,35%, que es incluso mayor a la que se registró en febrero del mismo año.

### GRÁFICO 3

#### Evolución del indicador de liquidez de segunda línea



Fuente y elaboración: SEPS

## Depósitos

Acerca de los depósitos cabe destacar que, a pesar de que hubo una caída importante, entre el 28 de febrero y el 15 de marzo de 2020, después del 15 de mayo, los depósitos totales del sector han presentado un crecimiento sostenido, como se aprecia en el gráfico 4.

### GRÁFICO 4

#### Evolución de los depósitos



Fuente y elaboración: SEPS  
Nota: información correspondiente al periodo enero-agosto de 2020

En lo que respecta a la evolución de los depósitos, a la vista se aprecia que, efectivamente, aunque hubo reducciones en la primera semana de agosto, estas son cada vez menores a las presentadas en periodos anteriores, lo que muestra una mayor estabilidad en este tipo de depósitos.

**GRÁFICO 5**  
**Evolución de los depósitos a la vista**



En relación con los depósitos a plazo fijo, hasta el 31 de agosto de 2020 alcanzaron un monto de USD 7.671 millones, valor que es mayor al registrado al 13 de marzo del mismo año.

**GRÁFICO 6**  
**Evolución de los depósitos a plazo fijo**

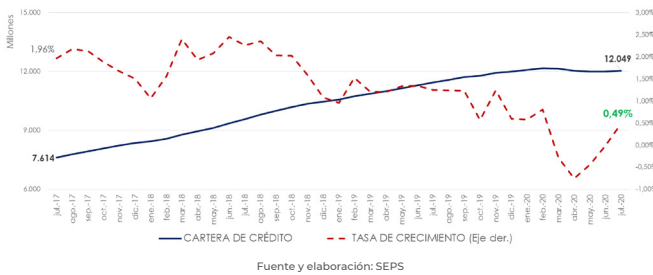


## Evolución de la cartera de crédito

Debido a la crisis que atraviesa el país, la cartera de crédito del sector sufrió una contracción importante. Así, entre febrero y julio de 2020, la cartera de crédito se contrajo en 1,01%, es decir, una reducción en su saldo de USD 123 millones. Las carteras de consumo y microcrédito son las que presentan la mayor reducción entre febrero y julio 2020, con USD 83.000 millones y USD 30.000 millones, respectivamente.

Al analizar el período comprendido entre julio 2017 y julio 2020, solamente en los meses de marzo, abril, mayo y junio de 2020, la cartera de crédito presentó tasas de variación negativas, como consecuencia de la emergencia sanitaria declarada por el covid-19. El mayor decrecimiento se registró en abril (-0.75%), como se observa en el gráfico 7.

**GRÁFICO 7**  
**Evolución de la cartera de crédito**



La cartera improductiva presentó una disminución de USD 16.000 millones, de acuerdo con los saldos registrados en febrero y julio de 2020. En cuanto a la cobertura de las provisiones totales, con respecto al saldo de la cartera improductiva, esta pasó del 109% en febrero, al 87% en marzo y al 125% en julio. Además, la morosidad más elevada se presentó en la cartera de microcrédito, con un indicador del 6,6%.

**GRÁFICO 8**  
**Estructura de la cartera de crédito**

| TIPO DE CRÉDITO | SALDO (USD MM) | SALDO IMPRODUCTIVO (USD MM) | MOROSIDAD JULIO 2020 | MOROSIDAD JUNIO 2020 |
|-----------------|----------------|-----------------------------|----------------------|----------------------|
| CONSUMO         | 6.018          | 222                         | 3,7%                 | 3,7%                 |
| MICROCREDITO    | 4.418          | 291                         | 6,6%                 | 6,7%                 |
| VIVIENDA        | 1.264          | 26                          | 2,1%                 | 2,5%                 |
| COMERCIAL       | 349            | 10                          | 2,9%                 | 2,9%                 |
| <b>TOTAL</b>    | <b>12.049</b>  | <b>550</b>                  | <b>4,6%</b>          | <b>4,7%</b>          |

Elaboración: SEPS

Del análisis por provincia considerando que las entidades del sector tienen sus áreas de influencia en los cantones con altos índices de pobreza, que son también los más afectadas por la crisis que atraviesa el país, aparece que el 45% del saldo de la cartera de crédito del sector está ubicado en tres provincias de la Sierra, que aún no han podido reactivarse. En esas provincias se evidencia también un importante aumento de los casos de la enfermedad que provoca la crisis sanitaria.

**GRÁFICO 9**  
**Morosidad por provincia**

| PROVINCIA  | SALDO (USD MM) | % SALDO RESPECTO TOTAL SFPs | MOROSIDAD |
|------------|----------------|-----------------------------|-----------|
| PICHINCHA  | 2.724          | 22,99%                      | 5,47%     |
| AZUAY      | 1.609          | 13,58%                      | 3,19%     |
| TUNGURAHUA | 1.029          | 8,68%                       | 4,01%     |
| GUAYAS     | 658            | 5,55%                       | 5,49%     |
| COTOPAXI   | 654            | 5,52%                       | 4,53%     |
| EL ORO     | 643            | 5,42%                       | 5,02%     |
| IMBABURA   | 567            | 4,78%                       | 4,20%     |
| CHIMBORAZO | 555            | 4,69%                       | 3,37%     |
| LOJA       | 549            | 4,64%                       | 4,52%     |
| MANABI     | 477            | 4,03%                       | 5,57%     |
| CAÑAR      | 397            | 3,35%                       | 4,47%     |
| CARCHI     | 289            | 2,44%                       | 3,04%     |
| BOLIVAR    | 257            | 2,17%                       | 4,43%     |

Continúa gráfico 9

| PROVINCIA        | SALDO<br>(USD MM) | % SALDO RESPECTO<br>TOTAL SFPS | MOROSIDAD |
|------------------|-------------------|--------------------------------|-----------|
| LOS RIOS         | 242               | 2,05%                          | 7,30%     |
| MORONA SANTIAGO  | 223               | 1,88%                          | 2,93%     |
| SANTO DOMINGO    | 200               | 1,69%                          | 5,59%     |
| ESMERALDAS       | 182               | 1,53%                          | 2,19%     |
| ZAMORA CHINCHIPE | 155               | 1,31%                          | 3,26%     |
| PASTAZA          | 135               | 1,14%                          | 3,07%     |
| NAPO             | 101               | 0,86%                          | 5,40%     |
| SANTA ELENA      | 79                | 0,67%                          | 6,76%     |
| SUCUMBOS         | 57                | 0,48%                          | 6,37%     |
| ORELLANA         | 45                | 0,38%                          | 8,75%     |
| GALAPAGOS        | 24                | 0,20%                          | 8,82%     |

Fuente y elaboración: SEPS

En consecuencia, las entidades deberían identificar las operaciones de crédito que pueden presentar un deterioro en el corto plazo, con el fin de evaluar su reprogramación, especialmente en estas provincias. Es también importante para las entidades, identificar las zonas geográficas que presentan niveles de reactivación económica favorables, con el fin de establecer nuevos mercados y productos.

Asimismo, la información de la morosidad por actividad económica indica que el 50% del saldo de la cartera de crédito del sector está asociado a las actividades económicas que tienen mayor afectación, con una especial concentración en operaciones de comercio, transporte y agricultura. En esas tres actividades está concentrado el 28% del saldo bruto de la cartera del sector, lo que se torna fundamental para definir estrategias que permitan contener los posibles efectos negativos en esas operaciones crediticias.

**GRÁFICO 10**  
**Morosidad por actividad económica**

| ACTIVIDAD ECONÓMICA                                  | SALDO<br>(USD MM) | % SALDO RESPECTO<br>TOTAL SEPS | MOROSIDAD |
|------------------------------------------------------|-------------------|--------------------------------|-----------|
| COMERCIO AL POR MAYOR Y AL POR MENOR                 | 1.328             | 11,20%                         | 5,85%     |
| TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO.                         | 1.027             | 8,67%                          | 5,04%     |
| AGRICULTURA, GANADERÍA, SILVICULTURA Y PESCA.        | 944               | 7,96%                          | 7,55%     |
| OTRAS.                                               | 603               | 5,08%                          | 5,09%     |
| INDUSTRIAS MANUFACTURERAS.                           | 478               | 4,04%                          | 5,45%     |
| OTRAS ACTIVIDADES DE SERVICIOS.                      | 385               | 3,25%                          | 7,57%     |
| ACTIVIDADES DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS Y DE APOYO. | 226               | 1,91%                          | 5,85%     |
| CONSTRUCCIÓN.                                        | 217               | 1,83%                          | 4,87%     |
| ACTIVIDADES PROFESIONALES, CIENTÍFICAS Y TÉCNICAS.   | 202               | 1,71%                          | 6,79%     |
| ACTIVIDADES DE LOS HOGARES COMO EMPLEADORES          | 193               | 1,63%                          | 8,81%     |
| ACTIVIDADES DE ALOJAMIENTO Y DE SERVICIO DE COMIDAS. | 189               | 1,59%                          | 6,76%     |
| ACTIVIDADES FINANCIERAS Y DE SEGUROS.                | 180               | 1,52%                          | 2,10%     |

Fuente y elaboración: SEPS

## Los problemas más comunes en tiempo de crisis

Las entidades del sector atraviesan una serie de problemas que surgieron como producto de la pandemia o que se han profundizado aún más durante esta crisis. Estos problemas se evidencian en las brechas que existen entre las entidades, según el segmento al que pertenecen, que obedecen a factores como deficiencias tecnológicas, concentración de créditos en actividades afectadas por la emergencia sanitaria y, principalmente, aplicación de la normativa de diferimiento y reprogramación de créditos.

En esto último, se advierten problemas relacionados con las metodologías aplicadas en la ejecución de los referidos procesos, la entrega de información al ente de control debido a los ajustes normativos que ha debido realizar el órgano de control y la interacción con usuarios financieros, depositantes y deudores, especialmente para mantener los depósitos.

Otros problemas para considerar: la dotación de efectivo, efectos negativos de datos que se posicionan a través de redes sociales y, no menos importante, el efecto de pretensiones canalizadas mediante acciones judiciales y constitucionales encaminadas a lograr ciertos tratamientos preferentes para personas particulares o grupos en relación, especialmente con la cartera de crédito.

## **Acciones realizadas por las entidades**

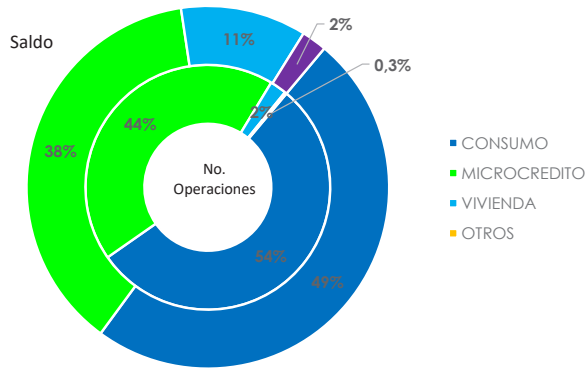
En este punto del análisis, es importante destacar la gestión proactiva del sector financiero popular y solidario en relación a los siguientes temas: mecanismos de alivio financiero (diferimiento extraordinario, reprogramación); activación de medios de pago digitales; gestión de líneas de crédito nacionales y del exterior para garantizar recursos; ajustes de la tecnología crediticia; ayuda para los socios (connatural a la razón de ser de las entidades del sector financiero popular y solidario que siguen los principios del cooperativismo); y, desarrollo de análisis internos de sensibilidad, para prepararse frente a los posibles impactos derivados de la crisis.

En el gráfico 11, no solo se observa la aplicación del diferimiento extraordinario de obligaciones crediticias, sino también datos relacionados a la aplicación de la reprogramación de obligaciones al amparo del artículo 12 de la Ley Orgánica de Apoyo Humanitario para combatir la crisis sanitaria derivada del covid-19. El 59% de las operaciones, en las cuales se aplicó el diferimiento extraordinario de obligaciones crediticias, corresponde a las provincias mayormente afectadas por la

enfermedad. El 77% del saldo diferido por el sector se concentra en 9 provincias; saldo que corresponde al 78% de las operaciones diferidas.

**GRÁFICO 11**  
**Diferimiento extraordinario**  
**y reprogramación de obligaciones**

| OPERACIONES   |         | SALDO (USD MM) | % TOTAL CARTERA SFPS |
|---------------|---------|----------------|----------------------|
| DIFERIDAS     | 854.352 | 6.610          | 66,23%               |
| REPROGRAMADAS | 25.827  | 252            | 2,38%                |



Fuente y elaboración: SEPS

En lo que tiene que ver con el número de operaciones y saldo, se difirieron un total de 854.352 operaciones por un valor de 6.610 millones de dólares, lo que representa el 66,23% de la cartera. En cuanto al mecanismo de reprogramación, desde que la normativa estuvo vigente, se reprogramaron 25.827 operaciones por 152 millones de dólares; es decir, el 2,38% de la cartera. Sin embargo, es muy importante indicar que la norma tiene una temporalidad específica, no solo por la regulación de la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera, sino por lo estipulado en la ley.

En cuanto a las provincias con mayor pobreza y ruralidad (Gráfico 12), el saldo de la cartera de crédito total diferido y reprogramado, corresponde precisamente a las zonas más afectadas por estas condiciones, lo que demuestra el compromiso de las organizaciones con sus socios.

Los datos presentados evidencian el impacto y la importancia de la gestión en la reprogramación de créditos al amparo del artículo 12 de la Ley Orgánica de Apoyo Humanitario para combatir la crisis sanitaria derivada del covid-19 para las personas ubicadas en dichos cantones. Cuando se realiza el mismo análisis por nivel de ruralidad, se tienen cifras que ratifican que las entidades están comprometidas con sus socios en estos territorios.

## GRÁFICO 12 Diferimiento y reprogramación de cartera de crédito por ruralidad y pobreza

**Saldo de Cartera de Créditos Total,  
Diferido y Reprogramado por nivel de pobreza**

| POBREZA        | SALDO TOTAL                 | SALDO DIFERIDO             | % DIFERIDO    | SALDO REPROGRAMADO       | % REPROGRAMADO |
|----------------|-----------------------------|----------------------------|---------------|--------------------------|----------------|
| Del 25% al 50% | \$ 5.235.583.554,24         | \$ 3.110.013.807,89        | 59,40%        | \$ 113.853.867,22        | 2,17%          |
| Del 50% al 75% | \$ 3.674.504.221,39         | \$ 2.422.338.725,31        | 65,92%        | \$ 91.331.196,34         | 2,49%          |
| Mayor al 75%   | \$ 1.712.337.568,54         | \$ 1.077.905.630,71        | 62,95%        | \$ 47.640.827,78         | 2,78%          |
| <b>TOTAL</b>   | <b>\$ 10.622.425.344,17</b> | <b>\$ 6.610.258.163,91</b> | <b>62,23%</b> | <b>\$ 252.825.891,34</b> | <b>2,38%</b>   |

**Saldo de Cartera de Créditos Total,  
Diferido y Reprogramado por nivel de ruralidad**

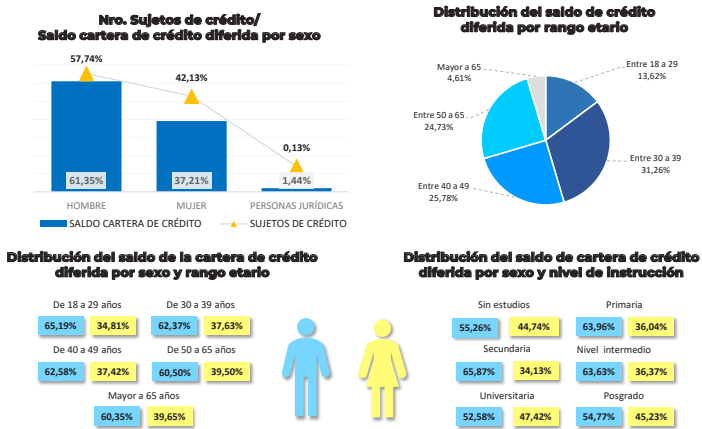
| RURALIDAD      | SALDO TOTAL                 | SALDO DIFERIDO             | % DIFERIDO    | SALDO REPROGRAMADO       | % REPROGRAMADO |
|----------------|-----------------------------|----------------------------|---------------|--------------------------|----------------|
| Menor al 25%   | \$ 1.604.978.854,57         | \$ 977.038.257,63          | 60,88%        | \$ 10.407.819,99         | 0,65%          |
| Del 25% al 50% | \$ 5.555.821.568,95         | \$ 3.432.548.399,19        | 61,78%        | \$ 127.834.083,88        | 2,30%          |
| Del 50% al 75% | \$ 2.260.694.237,22         | \$ 1.432.809.776,03        | 63,38%        | \$ 69.493.448,61         | 3,07%          |
| Mayor al 75%   | \$ 1.200.930.683,43         | \$ 767.861.731,06          | 63,94%        | \$ 45.090.538,86         | 3,75%          |
| <b>TOTAL</b>   | <b>\$ 10.622.425.344,17</b> | <b>\$ 6.610.258.163,91</b> | <b>62,23%</b> | <b>\$ 252.825.891,34</b> | <b>2,38%</b>   |

Fuente y elaboración: SEPS

Con respecto a las características de los sujetos de crédito que se beneficiaron del diferimiento de operaciones crediticias, al amparo de la normativa que estuvo vigente desde marzo de 2019 hasta que inició la gestión para la reprogramación de

operaciones, se determina que el 42,13% de los sujetos de crédito que accedieron a un proceso de diferimiento son mujeres, mismas que concentraron el 37,21% de la cartera diferida; además, las entidades del sector financiero popular y solidario se enfocan en atender a personas de rangos etarios que estarían excluidos de la atención de otros intermediarios financieros. Los sujetos de crédito mayores a 49 años concentraron el 29,34% del saldo diferido. El 39,50% del saldo de la cartera diferida a sujetos de crédito de entre 50 a 65 años, corresponde a mujeres. Por nivel de instrucción, del total de sujetos de crédito que no registran estudios y que se beneficiaron del diferimiento de la cartera, el 44,74% corresponde a mujeres (Gráfico 13).

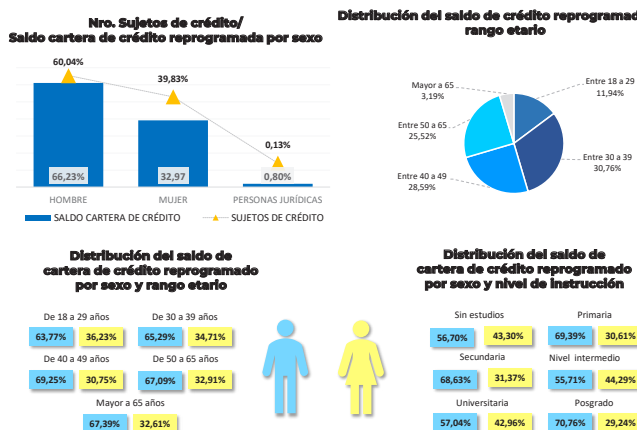
**GRÁFICO 13**  
**Caracterización de sujetos de crédito con diferimiento**



Fuente y elaboración: SEPS

## GRÁFICO 14

### Caracterización de sujetos de crédito reprogramado



Fuente y elaboración: SEPS  
Nota: información con corte a julio de 2020

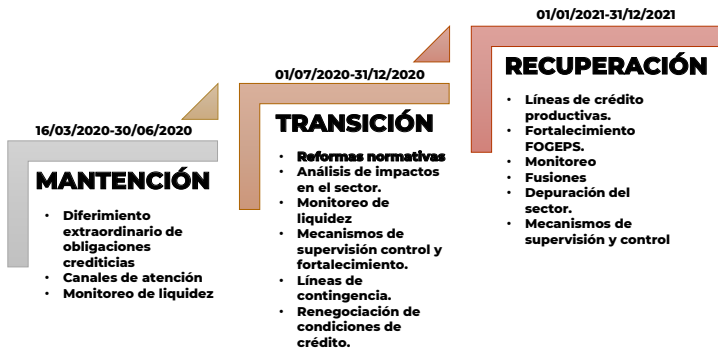
Aún queda mucho por trabajar en lo que concierne a la inclusión financiera de mujeres y jóvenes, lo que implica uno de los mayores compromisos y retos para el sector: la inclusión de personas en condiciones de vulnerabilidad agravada por la crisis.

## Plan integral de gestión extraordinaria de contingencia

Con el fin de coadyuvar a la gestión adecuada de las entidades del sector durante la crisis sanitaria, la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria construyó un Plan Integral de Gestión Extraordinaria de Contingencia, cuyos objetivos son los siguientes: a) mantener las labores de supervisión y control; b) procurar estabilidad; c) fortalecer al sector; d) adecuar de manera dinámica el marco regulatorio según la evolución de la

emergencia; y, e) asegurar la operatividad de la SEPS y del sector, mientras dure la crisis. Estos objetivos se correlacionan con las fases previstas para la mitigación de los riesgos derivados de la crisis, de manera que el plan consta de tres fases.

**GRÁFICO 15**  
**Fases de mitigación**



Fuente y elaboración: SEPS

En cuanto a la fase de transición, se realizaron ajustes normativos en el marco de las instancias correspondientes. Los ajustes realizados, resultan de un compromiso de supervisores y supervisados; para ello, es fundamental la entrega de información por parte de las entidades, lo que permitirá realizar los análisis correspondientes de manera oportuna, adecuada y efectiva.

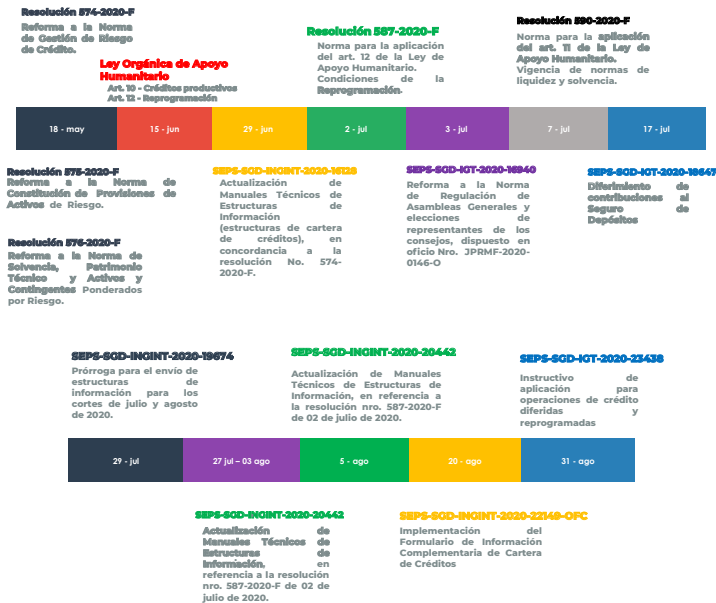
## Ejes para cumplir con los objetivos del Plan de Gestión Extraordinaria de Contingencia

En coordinación con distintos actores institucionales estratégicos, la Superintendencia se planteó cuatro ejes para cumplir con los objetivos del Plan de Gestión Extraordinaria de Contingencia: 1) supervisión y control; 2) regulación; 3) medidas de mantención y reactivación; y, 4) transformación digital.

Es así que, como se muestra en la siguiente línea de tiempo, la Superintendencia, a propósito del estado de excepción y calamidad doméstica, desde el 16 de marzo de 2020, ha trabajado en la elaboración de resoluciones, oficios y circulares, así como en una gestión dinámica para garantizar la operatividad de las entidades.

## GRÁFICO 16

### Gestión normativa y de información, estado de excepción por calamidad doméstica



Fuente y elaboración: SEPS

## Estrategias de supervisión y control

La Superintendencia ha realizado un monitoreo especializado a las entidades del sector y levantamientos de información para obtener datos que permitan medir el impacto y garantizar la operatividad, así como definir estrategias de supervisión en función de diferentes aristas como activos, tipo de organización, análisis de sensibilidad del sector por grupos vulnerables, reuniones con organismos de integración y reuniones individuales con entidades del sector.

En cuanto a las gestiones de la SEPS ante la coyuntura, lo primero que se hizo fue, considerando la dimensión y proyección de los problemas, prestar atención a la liquidez, generando un reporte y monitoreo diario que se compartió tanto con la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera, como con el Ministerio de Finanzas, la Corporación del Seguro de Depósitos (COSEDE) y el Banco Central del Ecuador.

Adicionalmente, se aplicaron encuestas en diferentes materias, una de esas relacionada también con los temas de transformación digital, que adquirieron mayor relevancia dada la coyuntura. Se activaron planes de contingencia tanto en la SEPS como en las entidades, a fin de lograr información individualizada puesto que, especialmente en la crisis, este tipo de información permite realizar seguimiento y tomar acciones oportunas; con ello se logró identificar problemas oportunamente y fue posible abordarlos de manera eficaz.

En cuanto a las observaciones del monitoreo de liquidez, los principales resultados fueron:

- a. Detección de comportamiento estacional de los depósitos en algunas entidades.
- b. Varias entidades del segmento 3 se vieron afectadas por la disminución de liquidez.

- c. Hasta el mes de junio se observó una disminución de los depósitos a plazo, debido a que fueron trasladados a depósitos a la vista.
- d. Incremento de la tasa pasiva para mantener los depósitos.
- e. Incremento de indicadores de liquidez, debido a que las entidades aun no recuperan su nivel de colocación regular, lo que puede generar una reducción de sus ingresos.
- f. En los meses de junio, julio y agosto en el SFPS se observa mayor estabilidad en el comportamiento de los depósitos.

En cuanto al riesgo de crédito, el diferimiento de obligaciones crediticias fue una de las primeras acciones emprendidas, y posteriormente la reprogramación de créditos, seguidos ambos de una gestión permanente de reformas a la norma de riesgo de crédito. Con esto, se buscaba alivianar a los deudores y adoptar medidas temporales para mitigar el impacto en las entidades del sector financiero, popular y solidario. En el mes de junio se observó un incremento en las nuevas colocaciones; en el mismo mes las recuperaciones del sector fueron, en promedio, del 50%.

## **Acciones para mantener la operatividad**

Desde la SEPS, se procedió a la autorización temporal de puntos móviles, flexibilización de horarios de atención, implementación al 100% de los canales virtuales de atención al sector financiero popular y solidario y disposición de medidas de bioseguridad. La implementación de los canales virtuales se mantiene en función de las restricciones de las medidas de bioseguridad que se tenía en ese momento, pese a haberse levantado el estado de excepción.

## **Transformación digital**

Ante la pandemia, la transformación digital ha sido un tema estratégico, en un entorno económico complejo, caracterizado por una mayor presión regulatoria, nuevas expectativas de los clientes y una mayor competencia. En este contexto, el reto de la SEPS ha sido responder a las nuevas exigencias. El trabajo de la institución se ha orientado a dotar a las entidades controladas de mayores herramientas y mecanismos de acción, procurar su estabilidad financiera, velar por la protección de los consumidores y, sobre todo, garantizar la integridad de sus controlados.

Desde el punto de vista normativo, para favorecer la transformación digital, se trabaja en sistemas integrados para la evolución tecnológica, esto significa fortalecer la infraestructura tecnológica y las políticas, procesos y procedimientos a niveles de control interno. Asimismo, se emitió la norma de control para la administración de riesgo operativo y la norma de control de seguridad en el uso de transferencias electrónicas, que tienen relación precisamente con aspectos inherentes a esta senda hacia la transformación digital.

Sobre la adecuación de la normativa para el desafío digital, el rol central lo tienen las alianzas estratégicas, que se presentan como una de las principales herramientas para contribuir a la labor de supervisores y supervisados. Además, permiten fomentar la gestión de economías de escala, compartiendo costos y generando servicios en común, favoreciendo no solo la inclusión financiera y transformación digital, sino una mejor atención para los socios de las entidades.

En este nuevo ecosistema digital, se cuenta también con la presencia de nuevas relaciones, nuevos actores que participan en el sector financiero popular y solidario, así como reguladores y supervisores, gestionando medidas para reaccionar adecuadamente ante las nuevas exigencias del sector.

Para concluir, un aspecto que se deriva de lo anteriormente mencionado es el hecho cierto de que, si hay una transformación digital en el sector, debe haber también una transformación digital en la supervisión y, por lo tanto, en el supervisor. La SEPS quiere ser parte de la evolución digital, puesto que las mejores prácticas de entidades de supervisión y control que ya se encuentran avanzadas en estos procesos, han requerido de mayores inversiones en tecnología, adoptando estrategias digitales que suponen cambios profundos en las organizaciones.

Los productos y canales digitales no son únicamente un medio de acceso, distribución y transaccionalidad que mejora la oferta a los supervisores y ciudadanos, sino que, además, brindan oportunidades para generar cambios en el ecosistema tanto del sector financiero popular y solidario como de la economía popular y solidaria, en general. La transformación digital favorece la proactividad respecto a las necesidades del supervisado y favorece que este, a su vez, mejore su gestión.

## **Retos y riesgos para la sostenibilidad del sector Financiero Popular y Solidario**

Dentro de los nuevos retos que enfrenta el sector destacan: adecuación a los nuevos hábitos de consumo bajo las condiciones de la coyuntura y definición de nuevos nichos de mercado. En cuanto a la transformación digital, se deben desarrollar nuevas competencias en los socios, trabajar en la inclusión financiera de mujeres, jóvenes y personas vulnerables; mejorar las condiciones de gobernabilidad de las organizaciones y procurar la generación de productos y servicios innovadores. Todo esto contribuirá a minimizar el impacto del covid-19 y fortalecer la sostenibilidad del sector. Los riesgos que se advierten para la sostenibilidad del sector incluyen la persistencia de incumplimientos normativos, pues del análisis realizado se evidencia que existen entidades con incumplimientos recurrentes.

Entre los principales retos para la SEPS se encuentran mitigar el impacto del entorno económico en el sector financiero popular y solidario; gestionar una regulación adecuada para los distintos escenarios económicos; generar reportes de información periódica que permitan adoptar acciones oportunas y realizar monitoreos permanentes priorizando posibles efectos sistémicos.

Durante los 8 años de vida institucional de la Superintendencia se ha encontrado una relación directamente proporcional entre los problemas que llevan a las entidades a causal de liquidación y el incumplimiento normativo; la observancia normativa es una herramienta efectiva y adecuada para procurar la sostenibilidad de las organizaciones en el tiempo.

No hay que desestimar el impacto de la desaceleración económica en actividades económicas que son relevantes para el sector financiero popular y solidario, así como de expectativas económicas adversas que pueden generar incertidumbre en el sector y una lenta recuperación económica.

Las estrategias del supervisor frente a estos temas son: i) generar un marco regulatorio enfocado en la sostenibilidad del sector; ii) fortalecer el fondo de garantía de la EPS; iii) favorecer el otorgamiento de líneas de crédito; iv) procurar alianzas estratégicas; v) buscar líneas de contingencia de liquidez en el propio sector y; vi) fortalecer la red de seguridad financiera y estructurar planes de gestión de cartera.

El trabajo señalado es resultado de un esfuerzo compartido entre los socios, que no solo están incluidos de manera referencial, sino directamente vinculados con las entidades; las entidades que implementan los cambios normativos, generando nuevos productos y servicios que estén acorde a las nuevas condiciones del mercado y actores externos que exigen transparencia y estabilidad en ese mercado en el que participan y que, a su vez, tienen su principal reto en la

transformación digital; y el supervisor, que además de velar por el correcto funcionamiento de las organizaciones, debe fomentar la transformación digital de las entidades en servicios financieros digitales, garantizando los derechos de los socios.

Finalmente, existen elementos impulsores del cambio en los que todos los actores del sector pueden trabajar: educación financiera, involucramiento en la política pública y adecuada difusión de productos y servicios; pero la velocidad de la transformación digital y de esta gestión hacia lo digital y sostenible va a depender, puntualmente, de la asertividad al cambio, la capacidad de adaptación de las organizaciones y de sus socios, y, por supuesto, del ente de control.

Finalmente, hay que considerar que la adaptación cultural y de conocimiento a través de la educación está directamente relacionada con el rango etario y la condición socioeconómica de los socios, personas que participan con un rol fundamental en las entidades, constituyéndose en elementos estructurales que inciden en el fortalecimiento y la sostenibilidad del sector.



# Capítulo 6

## **Responsabilidad Social Empresarial**

## Capítulo 6

### Responsabilidad Social Empresarial

Daniel Javier Umpiérrez

#### ¿Cómo ser agente de cambio en el rol de la entidad financiera?

Es importante entender qué es la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) y diferenciarla de la filantropía que es algo muy bueno y necesario, pero no es RSE. La RSE se basa en la creación de valor en forma compartida, en base a relaciones ganar-ganar.

Se debe recordar que la RSE no es un tema de solidaridad, responde a una lógica empresarial; es una responsabilidad de la empresa por el impacto social y ambiental de sus actividades mitigando lo negativo, tratando de que sean positivos, generando relaciones ganar-ganar.

La Responsabilidad Social Empresarial es algo sistemático que abarca, holística e integralmente, a la empresa; es un sistema de gestión.

Si bien la regulación cada vez avanza más en este tema, la RSE sigue siendo algo en muchos aspectos voluntaria, y por eso hoy en día es una ventaja comparativa.

Es muy positivo para las organizaciones el ser socialmente responsable, da beneficios tangibles e intangibles a la empresa.

## ¿Cómo la responsabilidad social empresarial genera valor para la empresa?

La responsabilidad social empresarial ayuda a incrementar el valor intangible de la empresa o marca, así representa una gran oportunidad de posicionamiento positivo, además, porque los valores intangibles tienen una ventaja, no son físicos, por lo tanto, al no tener propiedades físicas no pueden ser destruidos físicamente.

La RSE incrementa los valores intangibles, pero también se ha demostrado que genera beneficios tangibles en pequeñas y grandes empresas; los beneficios pueden llegar al 51% para las pequeñas y hasta el 81% para las grandes en apenas 3 a 5 años, según estudios de Bob Willard realizados con cientos de empresas por varias décadas. (The new Sustaibility Advantage 2012).

## ¿Cuáles son los aspectos que inciden para lograr esos beneficios?

Si una empresa tiene un sistema de gestión de RSE implementado previamente a una crisis, por ejemplo, como la que vive el mundo producto de la pandemia, seguramente estará mejor preparada para enfrentarla.

Era una hipótesis razonable, pero ahora, frente a esta crisis inédita se ha podido demostrar. Hay muchos estudios que evidencian que las organizaciones sostenibles y socialmente responsables han tenido mejores comportamientos frente a la pandemia durante los primeros meses de 2020.

Larry Flink, una de las personas más influyentes en la bolsa, ha dicho que “La pandemia que estamos experimentando ha destacado la fragilidad del mundo globalizado y el valor de las carteras sostenibles, que son las que ofrecen rendimientos más sólidos que las tradicionales en este periodo”.

## Aporte que hace la Responsabilidad Social Empresarial

Lo primero, un propósito claro, una cultura organizacional fuerte y los colaboradores son una parte estratégica de dicho plan.

Elissenda Ballester de Henkel Ibérica, ha dicho:

*“Durante mucho tiempo, los programas de responsabilidad social de las empresas se centraban en iniciativas que impactaban fuera de la organización porque de alguna manera esto se asocia con un tema de relaciones públicas o algo que era para mostrarse frente a la comunidad o el mercado, pero en realidad se ha ido descubriendo que la responsabilidad social empresarial brinda efectivamente y concretamente beneficios cuando trabaja al interno, poniendo a los empleados en el centro de la estrategia (Compromisorse, Custommedia).”*

Hay muchos estudios de organizaciones aliadas de Naciones Unidas que colaboran con la causa de RSE y de alguna manera han establecido que el dinero mejor invertido en responsabilidad social empresarial es “comenzando por casa”.

Otro componente clave de la RSE es la comunicación. Una cita muy interesante de Ismael Clemente, consejero de Merlin Properties dice: “En una crisis de estas características lo primero que cambia es la necesidad de comunicar: a los empleados, a los accionistas, a la administración. Cuando la gente no tiene información surge el miedo y es el enemigo número uno a batir hoy. Y eso solo es posible con información”.

La RSE se basa en establecer vías de comunicación adecuadas que permitan conocer las reales necesidades y expectativas de los grupos de interés y que nos conozcan, actuar en consecuencia y enviar los mensajes correctos, generar una relación de confianza con los stakeholders.

La responsabilidad social fomenta la innovación, la creatividad y la colaboración de los equipos. Cuando una empresa enfrenta una crisis como la del covid-19, que es disruptiva y global, obviamente lo primero es sobrevivir, la continuidad del negocio y la recuperación ante el desastre. Lo que se quiere saber es cómo se llegará al cierre de año, sin perder la vista de largo plazo, porque se puede llegar de muchas maneras, despedir gente, ejecutar hipotecas, pero eso es algo que los stakeholders van a recordar cuando la crisis pase y hay que adaptarse a un mundo donde hay crisis una tras otra.

Luego que se tiene establecida la estrategia para sobrevivir, estabilizada la situación de la empresa, es donde se puede encontrar oportunidades y después desarrollar las ventajas comparativas. Quienes superen esta crisis, seguramente han tenido que adaptarse, generar nuevas unidades de negocio, habrán adquirido nuevas habilidades, hecho procesos diferentes. Una frase muy interesante de Charles Darwin sobre la Teoría de la Evolución dice: “Las especies que prevalecerán no serán las más fuertes ni las más inteligentes, sino que serán las que tengan mayor capacidad de adaptación”.

Otro de los aportes que hace la RSE es sobre medio ambiente y sostenibilidad. Esto porque hay efectos importantes y riesgos crecientes, causados por el cambio climático, puede afectar en el costo de los seguros y la producción de las empresas. También está la posibilidad de ahorros por mayor eficiencia en el uso de recursos, uso de energías renovables, etc., y la oportunidad de nuevos negocios. Hay toda una economía verde que está presentando importantes oportunidades de negocios y ventajas comparativas.

## **¿Cómo se implementa la RSE?**

Es importante tener la convicción real, porque como todo sistema de gestión para tener éxito necesita o depende de un alto compromiso de la dirección.

Después, el segundo punto que se debe considerar es contar con la información, saber qué es lo que pasa, aprender del tema, pero también la capacitación, formar un equipo para tener las responsabilidades.

Identificar las actividades que la organización lleva adelante, la experiencia ha demostrado que muchas organizaciones hacen varias cosas que podríamos considerarlas como parte de la RSE.

Conocer a las partes interesadas, vincularse con los stakeholders (todas aquellas personas o grupos con los cuales la compañía tiene alguna relación y que pueden afectar o ser afectadas por las actividades de la empresa).

El plan estratégico depende de conocer las expectativas, las necesidades y generar relaciones ganar-ganar con todos los grupos de interés. Otro punto importante es implicar a todas las áreas de la organización. Esto es algo que abarca holísticamente a toda la empresa. Establecer metas y objetivos claros y realistas, para eso se necesita indicadores, no se puede evaluar si no se los tiene, no se puede mejorar si no se puede comparar en el tiempo.

Comunicar los resultados, la comunicación hoy en día es un tema clave ya que ofrece diversas posibilidades de conexión, lo que trae muchas más oportunidades, pero también puede traer riesgos, se necesita planificar de una manera profesional. Si no se comunica lo que la organización hace y los resultados (los logros), entonces no se van a obtener los beneficios de ser socialmente responsable y se puede fracasar en un punto que es clave, no importa de qué sector se hable, generar confianza. Otro punto clave es mantenerse al tanto de lo que los otros están haciendo, esto en cierta forma visto como un benchmarking. Hay muchas opciones de colaboración con organizaciones de otros sectores; organizaciones públicas, privadas, pero también, incluso, dentro del sector. Aún con los competidores se puede tener intereses comunes.

Insistiendo en los stakeholders, los más importantes en general son los colaboradores, los clientes, los socios y la comunidad. Otra cita de Elisenda Ballester de Henkel Ibérica indica:

*“La clave de una buena gestión en esta crisis ha sido mantener el empleo, proporcionar a los trabajadores las medidas de protección necesarias, extremar la higiene, posibilitar herramientas tecnológicas disponibles para promover el teletrabajo y así evitar los desplazamientos, ofrecer a los empleados asistencia médica, herramientas para tratar de trabajar el bienestar emocional en esta época, que como decíamos es muy complicada.”*

Se habla de asegurar, dar tranquilidad a los colaboradores, de combatir el miedo e incluso, quienes se queden en la organización lo van a recordar una vez que esta crisis pase. Por otra parte, si se generan relaciones desde el respeto y confianza, aun cuando la empresa tenga que tomar una decisión difícil, como despidos de personal, si se lo hace comunicando de manera adecuada, va a ser comprendida y aceptada la inevitabilidad de esas resoluciones.

La resiliencia, está entendida como un proceso que combina rasgos, actitudes y comportamientos individuales, y junto con factores ambientales relacionados con el trabajo se puede desarrollar o modificar, es decir, la resiliencia es un proceso en el cual se puede influir y trabajar.

A nivel de organización, algo sobre lo cual la RSE trabaja, es el propósito organizacional compartido, con mucha información, recurso de trabajo adecuado y una cultura de aprendizaje. A nivel de equipos, fortalece la seguridad psicológica y la confianza en las relaciones, que las personas sientan que están en un lugar donde puedan expresarse, hacer sus aportes, sin temor. A nivel individual, desde la organización, se debe tratar de contar con personas que tengan una actitud positiva y de confianza, lo que colabora a la resiliencia.

Si se habla de socios, clientes y comunidad, primeramente, se debe identificar cuáles son los aspectos materiales y las vías de comunicación, se puede hacer por sectores. Los grupos de interés se deben priorizar, al final lo importante es llegar a personalizar, hablar de nombres y apellidos y generar estrategias lo más personalizadas posible.

En cuanto a la inclusión financiera, hay una gran oportunidad desde la óptica de la RSE; hay mucha gente que aún no participa del sistema, que no está bancarizada y eso puede significar una oportunidad importante, incluso, desde el Estado se está promoviendo. Algo que se ha notado en Latinoamérica en especial, es que, para hacer llegar las ayudas a la gente durante la pandemia, hubiera sido muy interesante una mayor inclusión financiera, que los beneficiados estuvieran dentro del sistema. El Gobierno de Ecuador está trabajando con el Banco Mundial para tener una estrategia que permita contar con herramientas tecnológicas y la promoción del sistema que favorezca la bancarización.

Con el apoyo de la Alianza para la Inclusión Financiera (AFI), se podría desarrollar esa política con la intervención del Estado para facilitar esas herramientas, pero, además, educar a las personas. Hay aún desconfianza y desconocimiento sobre el sistema, pero también sobre derechos.

En cuanto a la relación con la comunidad, desde la responsabilidad social siempre se recomienda que la ayuda a la comunidad sea con base al Core business de la empresa; en el caso del sector financiero se habla de los créditos blandos para proyectos de desarrollo sostenible, de la educación financiera que es muy importante, la promoción de la cultura del ahorro, la cultura del seguro y también hay una enorme oportunidad para el fomento del emprendedurismo. Todo esto también es ir generando condiciones para futuras oportunidades de negocio.

## Tendencias a nivel global

Se tiene que reforzar la implementación de la RSE en las organizaciones, así lo plantea el Plan de Acción de la Comisión Europea en 2018, sobre finanzas sostenibles, que señalaba tres objetivos: orientar los flujos de capital a inversiones sostenibles, gestionar riesgos financieros que están emparejados con el cambio climático, e impulsar la transparencia y supervisión en la actividad económica y financiera.

Está creciendo la modalidad que permite a los inversores alinearse con la economía sostenible, los fondos de impacto, la inversión con criterio ECF o ECN, que han dejado de ser un nicho para convertirse en una tendencia creciente.

“Solo una sociedad incluyente basada en la dignidad del ser humano, en la igualdad y uso sostenible de los recursos naturales, pueden sus negocios y sus clientes tener sentido”. Es una de las propuestas de la Cumbre Financiera de las Naciones Unidas en Nueva York, donde justamente las principales instituciones financieras del mundo se comprometían a seguir por este camino, a respetar la agenda de 2030 de Naciones Unidas, el Acuerdo del Clima de París y los Objetivos de Desarrollo Sostenible de Naciones Unidas.

## El futuro del sector bancario

Digitalización y sostenibilidad, ciertamente estos son los temas que fueron abordados en el foro, identificados como los más importantes también por el Instituto de Estudios Bancarios, el primer Centro de Estudios de España dedicado exclusivamente a la formación en finanzas. Otro tema muy importante es la confianza en el sector bancario. En España es el sector que está peor conceptuado y justamente la sostenibilidad, la transparencia y la comunicación con los stakeholders es algo que permitiría avanzar en la sostenibilidad del sector.

Es un elemento clave la Confianza, Jim Davis de Utah State University, la define así:

*“La esencia de las relaciones es la confianza, es la cola, el pegamento que une a la gente, a las organizaciones y a la sociedad junta. Sin confianza, las relaciones se vuelven rígidas, menos eficientes y las economías se ponen más lentas. Confianza es el activo más importante que su organización puede tener.”*

Los factores en los que se puede trabajar para mejorar la confianza son racionales y emocionales (Trusted Advisor Associates, Charles Green 2010). Los racionales son la credibilidad y la fiabilidad, son las credenciales que la organización ostenta y la consecuencia es la previsibilidad. Después se tiene el factor emocional, hay dos partes, una es la intimidad empresarial (business intimacy) que es una sensación de que se conocen, el interlocutor transmite una sensación de que es honesto, transparente, de que hay una empatía, un respeto y este es el factor más importante. Normalmente se puede pensar que los aspectos racionales son los más importantes y el esfuerzo va mucho por mostrar, justamente la credibilidad, fiabilidad, habilidades, pero los emocionales han mostrado ser los más decisivos.

La orientación es otro factor emocional muy importante. Se puede hablar mucho de lo buena que es una persona, del éxito que tiene una organización o empresa y todo lo que ha alcanzado, pero si no se demuestra al cliente el interés positivo por su bien, este podría decir, que está más interesado por su propia organización, se necesita un equilibrio. Es muy importante enfocarse en mostrar las habilidades, la credibilidad y la fiabilidad en función de las necesidades justamente de los clientes.

## ¿Cómo generar confianza?

*La Integridad*, es clave en la RSE; tener un propósito organizacional claro, principios, valores y un código de ética; los valores corporativos ayudan a definir la identidad de la empresa, la cultura organizacional.

*Cuidar el mensaje*, hay que ajustarlo a la imagen que se quiere proyectar, porque la comunicación es importante, enviar el mensaje correcto que llegue al público adecuado, es clave. Hoy en día hay que transformar a la empresa para que se adapte, no es cuestión de mostrar una imagen que no se ajusta a la realidad, hay que pasar del storytelling al storydoing.

Las empresas socialmente responsables han demostrado ser más rentables a largo plazo, controlar mejor los riesgos y ser resilientes. La RSE incrementa el valor intangible haciendo al mismo tiempo las cosas bien, por eso el mensaje debe ser claro para ser y ser percibidos como una empresa socialmente responsable.

Los grupos de interés tienen sus expectativas, si se cumplen razonable y continuamente, se satisfacen esas expectativas generando confianza, si no se lo hace, se pierde credibilidad. Entonces, se puede diseñar los productos enfocados en la necesidad de los clientes, especialmente los que favorezcan la inclusión.

*La innovación*, las nuevas tecnologías, la inteligencia artificial, internet van a tener que aplicarse en su máximo potencial, las Fintech lo demuestran.

Un elemento clave y material para el sector financiero es la educación financiera. Cuidar que a los clientes se les ofrezca un producto o servicio de calidad y precio adecuado, es responsabilidad del sistema de gestión de calidad; para la RSE lo más importante es la comunicación con el cliente para que

conozca todo lo pertinente al servicio, al producto, inclusive los riesgos implícitos y que se le ayude a gestionarse para que esta relación sea un ganar-ganar, beneficioso para ambas partes.

*La visibilidad* es también importante, hay que aparecer en los medios, mejorar la credibilidad y la reputación. Es importante tener historias atractivas para contar y para eso hay que generarlas. Para ser visible hay que hacer un ciudadano corporativo activo socialmente, gremialmente, mediante asociaciones de negocios con cámaras empresariales o civiles. Hay que marcar presencia y consolidar una posición.

*La presencia* en internet es importante, cuando un cliente potencial busca saber más de un posible proveedor, va a buscar en internet, eso lo vemos hoy más que antes. Hay estudios que revelan que las personas se forman una primera impresión a partir del website, así que es importante que sea justamente profesional. Más del 45% de las personas han dicho que el diseño de la web es el criterio número uno para tener credibilidad en una compañía. Y hay que recordar justamente que en la página web la gente quiere conectarse con gente y no con marcas, así que es más importante la orientación y tener esa historia para contar.

*La reputación:* mostrar testimonios de clientes satisfechos, especialmente en vídeo es muy efectivo. Los videos testimoniales son una de las mejores formas para crear confianza entre las distintas formas de contenido. Si bien existe la posibilidad siempre de la duda, en el sentido que el video fue pagado u orquestado, o no es real. Así que hay que combinar también estos testimonios, estas demostraciones con auditorías independientes o con certificaciones o reconocimientos.

Las certificaciones son también excelentes herramientas para construir confianza, ya que una tercera parte da garantías de que razonablemente se puede decir que se cumple con lo que se está diciendo que se hace.



# Capítulo 7

## **Flexibilidad en la gestión crediticia**

## Capítulo 7

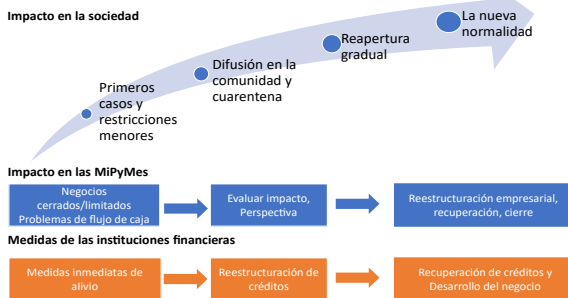
# Flexibilidad en la gestión crediticia

Pedro Arriola

### El avance de la crisis

En este capítulo se realizará un análisis del impacto de la crisis, principalmente la situación que atraviesan los clientes e instituciones financieras. Además de tratar de gestionar la cartera problemática las instituciones, deben atender las necesidades de los clientes en dicho contexto. Deben pensar ahora en cómo reactivar el negocio que ha estado prácticamente detenido –no solo en Ecuador sino en muchos otros países– debido a que las instituciones se han dedicado a gestionar temas más urgentes, pero claramente, se tiene que volver a reactivar el negocio y atender las necesidades que tienen los clientes en estas nuevas circunstancias.

**GRÁFICO 1**  
**Impacto de la crisis. Cronología**



Fuente: Inspiring Development.  
Elaboración: propia

## Impacto en la sociedad

El impacto de la crisis, veamos una cronología de cómo fue el impacto de la pandemia en la sociedad. Inició aproximadamente en el mes de marzo de 2020, los primeros casos originaron restricciones menores, pero rápidamente los gobiernos tomaron decisiones más drásticas debido a que el coronavirus comenzó a difundirse en la comunidad y se extendieron los contagios. Las autoridades de los diferentes países adoptaron decisiones para implementar cuarentenas o algún tipo de limitaciones en la movilidad de la población, lo que afectó significativamente a las actividades económicas. Hubo casos muy rígidos, otros casos un poco más flexibles, cada uno de ellos con sus impactos diferentes en la salud y en la economía de la población, pero, en general, si se habla de Latinoamérica, toda la región ha estado bajo esa anormalidad en cuanto al funcionamiento de las actividades personales y sociales, por lo tanto, también las actividades económicas fueron fuertemente afectadas.

Debido a la presión social y económica, los diferentes gobiernos comenzaron una reapertura gradual. En la mayoría de los países esta reapertura tuvo fases, no se contó con una libertad amplia o plena para desarrollar las actividades, pero sí comenzaron las personas a poder trabajar en general en casi todos los países. Luego en cada país se enfrentó una “nueva normalidad”, como se la ha llamado, que fueron las nuevas condiciones del entorno en las cuales las instituciones financieras tienen que operar.

## Impacto en las MiPymes y las medidas de las instituciones financieras

La crisis ha tenido un impacto en las MiPymes y las instituciones financieras han tomado una serie de medidas. Los primeros impactos, por supuesto fueron los negocios cerra-

dos, algunos casos totalmente o con actividades muy limitadas, lo cual generó problemas de flujo de caja, con incidencia en la liquidez de los clientes. En ese momento lo primero que hicieron las instituciones fue tomar medidas de alivio inmediato, tales como moratorias, postergación de pago de cuotas. En algunos casos lo hicieron las instituciones por iniciativa propia y en otros fueron decisiones adoptadas por las autoridades regulatorias en cada uno de los países.

Dichas medidas tuvieron como objetivo ganar tiempo, para evitar una ola de morosidad –que hubiera originado para los clientes presiones muy fuertes en sus economías tanto empresariales como familiares y también hubiera originado un deterioro de sus calificaciones crediticias, que habría afectado fuertemente, tanto a los clientes como a las instituciones– ocasionando niveles de morosidad y requerimiento de provisiones también elevados. Por lo tanto, ello significó un congelamiento temporal, pero fue, evidentemente, una etapa bastante anormal, donde los indicadores que se podían ver en las instituciones financieras, en cuanto a la calidad de cartera no reflejaban la situación actual de los clientes. Podríamos decir que se estaba en una especie de “luna de miel” donde los clientes no pagaban y las instituciones no cobraban. En muchos casos, estos diferimientos fueron tan amplios que muchos clientes no pagaron sus créditos, ni los que podían haber pagado lo hicieron, eso originó impactos importantes en la liquidez de las instituciones.

Luego de esto viene una etapa en la cual las mismas empresas comienzan a evaluar el impacto y a ver qué perspectivas tienen, si pueden todavía seguir trabajando en el corto plazo luego de haber superado el shock inicial. Para seguir con la actividad las instituciones comienzan con una etapa de restructuración de los créditos; al estar en la fase de reapertura las instituciones ahora pueden contactar a los clientes y analizar su situación tratando de evaluar cuáles tendrán una posibilidad de reactivar el negocio, qué es lo que los clientes necesitan,

cómo se pueden estructurar estas nuevas operaciones crediticias y de esa manera tratar de soportar una cierta viabilidad a los negocios. Se pasó entonces de unas medidas de alivio generalizadas a acciones individualizadas más estructuradas en una perspectiva de mediano y largo plazo.

En la tercera fase las empresas ya comienzan a evaluar si el negocio podrá superar la crisis, si realmente tienen una perspectiva de continuidad o deben entrar en una reestructuración empresarial o simplemente no les quedará otra opción que cerrar. En todo eso también es muy importante el rol de las instituciones financieras para evaluar qué clientes pudieran todavía ser factibles de una reestructuración de sus operaciones crediticias y qué clientes deberán entrar bajo un proceso de recuperación de créditos mediante gestiones de cobranza y gestiones judiciales hasta incluso en algunos casos, llegar a castigos. Se tiene que analizar cuáles empresas podrán sobrevivir y cuales no y también determinar qué clientes tienen una perspectiva positiva para poder seguir desarrollando el negocio con ellos.

Estas fases 2 y 3 se dan en paralelo, y resultó muy importante que las instituciones hayan tomado las medidas oportunas y estén preparadas para enfrentar estas fases. Algunos aspectos relacionados con cómo organizar las actividades, tanto para gestionar la cartera problemática, como para poder reactivar la colocación de créditos, se tuvo que hacer a partir de una clasificación del impacto en la cartera.

## **Evaluación del impacto en la cartera**

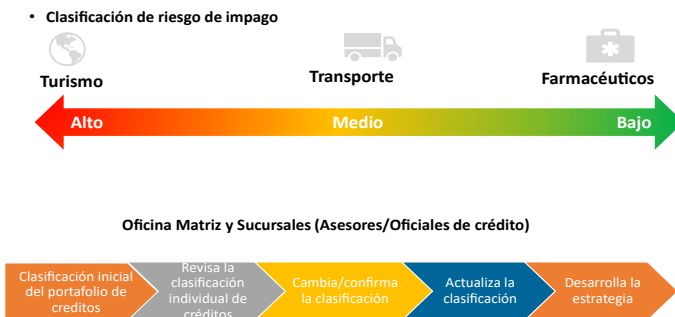
Para poder realizar una clasificación de los niveles de afectación de los clientes, es importante utilizar herramientas para diferenciar las más afectadas a fin de tener una perspectiva de cómo poder afrontar a los diferentes clientes en sus particulares necesidades.

En ese momento, ya debió realizarse una primera clasificación general por parte de las instituciones para adoptar las medidas inmediatas; pero si no se hizo, es una tarea que debe realizarse ya que es la base para adoptar soluciones de mediano y largo plazo.

Entonces, en la etapa de reapertura, muchas instituciones hicieron una primera clasificación, quizá muy centralizada por parte de la oficina matriz, manejando las bases de datos de los clientes, clasificándolos por su actividad económica, región, tipo de cliente, productos que maneja etc., y de esa manera obtener una clasificación primaria de los clientes. Mediante esta clasificación se los agrupó al menos en tres categorías: alto, medio y bajo riesgo. Pero ahora se necesita revisar esa clasificación, porque ya se puede tomar contacto con los clientes y tener la posibilidad de analizarlos y entrevistarlos; hablar con ellos y ver cuál es su situación particular. A esa clasificación que se hizo inicialmente, ahora toca revisarla con la participación de los asesores u oficiales de crédito en las diferentes sucursales. Ellos pueden confirmar o cambiar la clasificación que había sido originalmente asignada a un cliente. Posteriormente corresponde hacer una actualización de la clasificación general en la base de datos para adoptar una estrategia y un plan de acción para los próximos meses para gestionar dicha cartera.

## GRÁFICO 2

### Evaluación del impacto de la cartera



Fuente: Inspiring Development.  
Elaboración: propia

¿Cómo colaboran en este proceso la oficina matriz y la sucursal? Como se dijo en la oficina matriz, se realizó una primera clasificación base, de acuerdo con algunos elementos como la actividad del cliente, comportamiento, región, localización. Las sucursales luego analizan a los clientes de manera individualizada, considerando para cada uno cómo está su actividad económica, localización, impacto que han sufrido sus clientes y sus proveedores; afectación en el ingreso y consecuentemente en la capacidad de pago, los términos y condiciones específicos del crédito. Esto permite tratar de determinar qué clientes podrían revivir sus actividades, sobrevivir a la crisis y volver a aceptables niveles de ingreso y de capacidad de pago, pero también identificar qué clientes tienen pocas posibilidades de superar la crisis y muy probablemente los mismos no serán capaces de pagar sus deudas.

## **Clasificación de la cartera**

Luego se realiza una primera gran clasificación de la cartera que es relativamente sana y la que está severamente afectada, las cuales tendrán un tratamiento diferenciado. Ahí se tienen que desarrollar algunos criterios y herramientas para tratar de resolver los problemas de los clientes. Dichas calificaciones de cartera, en las diferentes categorías de riesgo, deben ser monitoreadas y actualizadas regularmente durante los posteriores meses, porque la situación puede cambiar rápidamente. Una vez realizada la primera clasificación, al menos en esos dos grandes grupos, se debe responder algunas preguntas: cómo se procesa y manejan esos casos, quién se encarga de gestionarlos, y se ajustan las responsabilidades, la estrategia y medidas aplicables para cada uno de esos dos grandes grupos.

La cartera relativamente sana quedará en manos de los oficiales/asesores en las sucursales, porque no requerirá una gestión muy diferenciada. Esta cartera tiene que seguir siendo monitoreada, pero al ser menos problemática, el tipo de solución que se necesite implementar para estos clientes, serán

menos drásticas que cuando el cliente está severamente afectado. De todas maneras, hay que hacer una evaluación de la situación financiera del cliente, ver el impacto, la voluntad y la capacidad de pago, si se tienen garantías hacer un seguimiento a estas e identificar aquellos casos que necesitan algún tipo de medidas que podrían ser temporales o permanentes, como el diferimiento, un préstamo, la renovación, reestructuración o refinanciamiento.

La cartera severamente afectada va a requerir otro tipo de tratamiento, será necesario tener un equipo dedicado, ya sea una unidad de recuperación implementada en la institución o un equipo de trabajo especial que se dedique a gestionarla. Se deberán elaborar guías para que estas unidades establezcan un contacto con los clientes y hagan una evaluación de la situación, vean el grado de impacto que se tiene en los ingresos, realicen un monitoreo del estado actual de las garantías, si se tienen, y evalúen profundamente la dimensión del problema. En ese sentido, dependiendo de la dimensión del problema posiblemente se necesitará una reestructuración de las operaciones. Se podría decir que si está muy severamente afectada esta cartera se deberá gestionar la recuperación a largo plazo y en algunos casos hasta llegar posiblemente a castigar las mismas. Sin embargo, para casos críticos puede haber algún tipo de propuestas intermedias como condonación de intereses, quizás incluso alguna quita a capital, pero básicamente uno de los elementos fundamentales que se debe mantener siempre es promover e incentivar el pago de las obligaciones y establecer como principio fundamental que las deudas deben ser pagadas. Lo que se tiene que discutir con el cliente es cómo llegar a este tipo de acuerdos para viabilizar el pago.

## **Implementación de medidas de reestructuración**

La mayoría de las instituciones microfinancieras no han tenido mucha experiencia en cuanto a la reestructuración de créditos, excepto en algunos países debido a crisis específicas. Por

ejemplo, en Ecuador, en ocasión del terremoto en la costa ecuatoriana en el año 2016, sí han tenido que hacerse varios planes de reestructuraciones más generalizados de las operaciones crediticias. Pero en aquel caso, incluso fue en una zona geográfica acotada, ni siquiera se dio a nivel de todo el país y mucho menos a nivel de todo el mundo, como lo es esta crisis que se está viviendo ahora. Normalmente la reestructuración de cartera se consideraba algo muy excepcional, donde había que pasar por toda una serie de instancias de autorización para llegar a la aprobación de una reestructuración. Ahora hay que cambiar eso, la expectativa que se tiene es que el número de reestructuraciones puede ser realmente muy grande y es necesario establecer claramente los lineamientos para poder manejar dichas situaciones de manera práctica y ágil.

En términos amplios hablamos de reestructuración, pero se pueden implementar básicamente tres modalidades:

1. Reprogramación
2. Reestructuración
3. Refinanciación

### GRÁFICO 3 Implementación de medidas de reestructuración



Fuente: Inspiring Development.  
Elaboración: propia

Básicamente, las diferencias entre una reprogramación, reestructuración y refinanciamiento consisten en la reprogramación que tiene algunos detalles, pero básicamente es un mismo crédito que sigue activo, aunque cambia el plan de pagos; se amplía el vencimiento con un plan de pagos diferente, incluso no es necesario cambiar el contrato de crédito, sería suficiente solo con modificar el plan de pagos. La reestructuración implica una cancelación del crédito actual, y por el mismo saldo que se tenía se constituye una nueva operación de crédito, con un nuevo contrato y quizás con la misma garantía, si es que no ha habido cambios relevantes en valor, y pudiera haber cambios en algunas otras condiciones de la operación. En cambio, en el refinanciamiento se cancela el crédito actual, pero en este caso al saldo de la operación anterior se le suman fondos adicionales que se desembolsan al cliente para poder apoyarle en la reactivación de su actividad, entonces en este caso también exige un nuevo contrato, con otras condiciones y quizá garantías adicionales.

Es importante tener una actitud proactiva en esto, muchas veces los clientes tienen temor a preguntar, piensan que a lo mejor los van a criticar y quizá no se imaginan cuáles son las alternativas que pueden ofrecerles en cuanto a la reestructuración de sus operaciones; entonces es mejor tomar la iniciativa al tomar contacto con el cliente, evaluar la situación y hacer una propuesta. Ahora hay que actuar con mucha flexibilidad, es muy importante dejar de lado los viejos esquemas que se manejaban antes de la crisis porque ahora la situación es diferente.

En este momento evidentemente no se pisa sobre tierra firme, por lo tanto, no se conoce cuál va a ser el impacto y se toman decisiones de una reestructuración basada en ciertos supuestos, los cuales rápidamente pueden cambiar y debemos volver a replantear el caso. Esto tiene que contar con el marco regulatorio, hubo ciertas normas relacionadas con las prórrogas y diferimientos de pagos, pero claramente todos los reguladores

en cada uno de los países tienen que buscar medidas para flexibilizar los criterios de clasificación de la cartera para poder dar estas alternativas a las instituciones y que traten de viabilizar la solución a las dificultades de sus clientes en una perspectiva de mediano y largo plazo.

En este sentido se aconseja mucha flexibilidad y pragmatismo, sin que con estos mecanismos se busque un maquillaje de la cartera, de ninguna manera, sino que claramente lo que debe hacerse es un análisis a conciencia y proponer soluciones y alternativas viables, dentro de la alta incertidumbre en la cual todavía vivimos.

## **Estrategia y modelo de negocio**

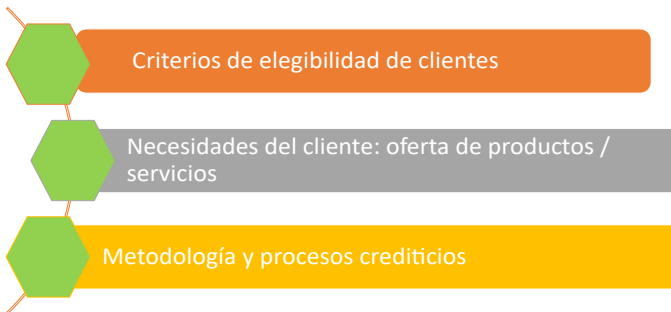
Dadas las actuales circunstancias y las venideras, será necesario revisar la estrategia y el modelo de negocio, por lo menos algunos elementos van a tener que ser ajustados. Hay que preguntarse cómo se va a hacer ahora para responder a esta nueva situación de los clientes. Primero, en cuanto al enfoque, revisar con cuáles segmentos de mercado y clientes continuaremos trabajando, replantear los objetivos comerciales; por supuesto, se tendrá que revisar y ajustar la metodología crediticia, mejorar la eficiencia de los procesos y también ajustar el apetito de riesgo de la institución.

Por otro lado, en cuanto a las operaciones de front y back office, los canales de distribución, tratar de adecuar la estructura a unas nuevas condiciones de operación, siempre buscando un mejoramiento en la eficiencia. En cuanto a la oferta de productos, servicios y los términos y condiciones, también deberán ser revisados, porque obviamente las necesidades de los clientes en este momento, quizás, son diferentes y hay que tratar de asistirles de la manera más rápida y oportuna posible. Revisar el perfil del personal requerido, la medición del desempeño y, sobre todo, trabajar en el desarrollo de sus capacidades.

Se deben establecer tres áreas claves de enfoque:

1. Criterios de elegibilidad de los clientes
2. Cómo atender las necesidades
3. Cómo revisar nuestra metodología y procesos crediticios.

#### GRÁFICO 4 Áreas clave de enfoque



Fuente: Inspiring Development.  
Elaboración: propia

El grupo objetivo de clientes deberá ser revisado principalmente para poder determinar con qué clientes se puede trabajar con un nivel de riesgo razonablemente controlado. Algunos de ellos tienen actividades que no han sido afectadas o que no han sido fuertemente impactadas; continúan en condiciones más o menos normales ciertos sectores o actividades económicas, pero la mayoría de los clientes sí han sido gravemente afectados por la crisis. Por eso, el objetivo principal como instituciones de microfinanzas debe ser seguir apoyándolos a través del acceso a los servicios financieros y, principalmente, en este caso, a través del acceso al crédito. Hay que estar comprometidos con ellos y tratar de garantizar que tengan el ingreso a los recursos financieros para su supervivencia y desarrollo.

Se necesita equilibrar la situación con una gestión adecuada del riesgo crediticio, clasificar la cartera en sectores vulnerables y sectores resilientes. Se puede partir de la misma clasificación que se ha hecho para la gestión del portafolio problemático, clasificar los clientes en categorías de riesgo alto, medio, bajo.

Dicha evaluación va a permitir tener una clasificación y criterios a nivel del portafolio de créditos y de los clientes individuales, ello facilita la definición de qué grupo de clientes atender y los criterios de elegibilidad.

Hay que tener en cuenta cuál es el plan del levantamiento de las restricciones que tiene el gobierno, en función de las diferentes actividades económicas va a permitir ir expandiendo el grupo de clientes objetivo con el cual se puede trabajar. Si los gobiernos han establecido paquetes de apoyo empresarial, es muy importante tenerlo presente, considerarlos en la estrategia porque eso brindará nuevas oportunidades de negocio, por lo tanto, hay que estar actualizando de manera recurrente esa clasificación del grupo objetivo de clientes.

Es importante dividir a los clientes entre existentes, recurrentes y potencialmente nuevos. Aquellos que ya se conocen deben tener una consideración especial –no se quiere decir con esto que por ser cliente antiguo se lo va a atender necesariamente– pero si se tiene un cliente de riesgo medio o bajo, se prefiere atender el cliente con el cual ya se trabaja y luego salir a buscar atraer nuevos clientes. Es muy importante tener una estrategia y criterios de elegibilidad definidos para la atención a clientes nuevos, porque se debe tener en cuenta que también habrá instituciones con dificultades financieras que no tengan la capacidad de poder atender a sus buenos clientes y ahí se tiene la oportunidad para poder captarlos.

Es importante establecer algunos criterios sobre cuándo atender al cliente. Un cliente de riesgo bajo existente se atenderá sin restricciones. Si es un cliente de riesgo medio,

se tendrá uno o dos meses para analizar su evolución y ver su grado de afectación para poder recién atenderlo con nuevas operaciones. Son criterios que se pueden establecer para hacer la selección de clientes recurrentes y nuevos a atender, en algunos casos por supuesto, se tendrá algunos otros criterios un poco más restrictivos para entrar a operar con ellos y también se debe tomar en cuenta los requisitos regulatorios.

## **Atendiendo las necesidades de los clientes**

En cuanto a atender las necesidades de los clientes lo primero que se tiene que hacer es ver cómo se puede atenderlos con productos que ya se tiene, porque se trata de ver en una perspectiva de corto plazo, cómo hacer para poder responder a esas necesidades de los clientes como por ejemplo para las necesidades de liquidez utilizar productos de sobregiro, tarjeta de crédito, préstamos estacionales o de emergencia; los clientes también van a necesitar capital de trabajo o porque durante el bloqueo las restricciones redujeron su capital o no pudieron vender los inventarios, pero ahora ya están obsoletos o están cambiando la estación, por ejemplo, si es un cliente que tiene productos de cierta estacionalidad, entonces ahí hay que darles líneas de crédito revolventes y préstamos a corto plazo. También los clientes deberán tomar acciones de respuesta a la crisis, en este caso reestructurar, invertir en nuevos productos o canales de venta, para eso se tiene que pensar en préstamos de mediano plazo o nuevos productos como paquetes de apoyo para la reactivación de los negocios.

Hay que adaptar los productos a esas necesidades urgentes, pero teniendo en cuenta que se está muy lejos de llegar incluso a una “nueva normalidad”; la institución debe prepararse para tener una respuesta de mediano y largo plazo a los clientes. Y para esto debe mirar el mercado, investigar cuáles son y podrían ser las necesidades de los clientes en la nueva realidad y prepararse para desarrollar productos que den una respuesta adecuada al futuro de sus clientes. Con esto no se

quiere decir que van a tratar de atender y desarrollar todos los productos posibles, hay que priorizar y ver cuáles son aquellos que pueden ofrecer un mayor potencial de negocios.

## **Proceso de crédito**

El siguiente elemento para considerar es el proceso de crédito, es necesario reducir la interacción cara a cara, por un tema de seguridad de colaboradores y también de los clientes. Por lo tanto, hay que ver de qué manera se pueden mejorar los procesos de adquisición, recopilación de la información, el desembolso, la supervisión o las gestiones de recuperación. De esta manera, lo que se busca es establecer canales alternativos para realizar estos procesos, sin tener que entrar en una interacción, en un contacto físico con los clientes. Esto es necesario mientras dure esta etapa de contagio o riesgo a nivel de la comunidad para reducir la posibilidad de poner en peligro a los funcionarios y clientes. De todas maneras, algunas medidas que se tomen van a ser útiles para el futuro.

## **Metodología de crédito**

En cuanto a la metodología de crédito, básicamente revisar si se mantiene o se adapta en cuanto a los requisitos que tienen para evaluar a los clientes, por ejemplo. Si se tienen créditos grupales y créditos individuales, cómo se adaptan estas metodologías a la nueva realidad.

Si existe la norma de visitar los domicilios y se decide no hacerlo, hay que pensar cómo compensaremos la información que nos faltará si eliminamos dicho requisito. Es necesario revisar cuáles van a ser las exposiciones máximas que está dispuesta a asumir la institución frente a cada uno de los segmentos de clientes. Y revisar el enfoque de la evaluación de la solvencia en cuanto a la determinación de la capacidad de pago; si es necesario ajustar ciertos indicadores que se manejaban

normalmente, como el indicador que establece el porcentaje del ingreso que se puede destinar al pago de la cuota, o cuánto puede endeudarse el cliente en relación a su patrimonio. Habrá que revisar todos esos criterios para ver si siguen siendo adecuados en esta nueva realidad o se tiene que modificarlos para responder a la situación actual y, por supuesto, también los requerimientos de garantías.

## **Nuevas oportunidades de negocio**

Para crear oportunidades de negocio, primero enfocarse en los criterios de selección para los clientes; nos dirigiremos a clientes nuevos o existentes, o si se ajustan los productos actuales o se desarrollan nuevos. Se debe tener en cuenta que quizás no se pueda, o no se tenga la capacidad de aprovechar todas las oportunidades que se presenten; se tendrá que priorizar según el enfoque principal, los objetivos claves de acuerdo a la misión, visión, posicionamiento de la institución en función a los objetivos estratégicos que tenga. Por supuesto, tratando de utilizar la mayor parte posible en los nuevos canales de distribución; utilizar la tecnología para ver las diferentes alternativas que se pueda tener al momento de ampliar la oferta; la cercanía a los clientes, la forma de atenderlos, pero también priorizando dónde se van a invertir los recursos que se tenga.

Cada cosa que se haga, desarrollar productos o nuevos canales de distribución, va a requerir de inversión, de tiempo y recursos, tanto para desarrollarlos como para implementarlos; entonces se debe tener un plan que permita priorizar cuáles son los objetivos estratégicos de la institución. Hay factores que influyen, como son los externos (el mercado, las regulaciones), y los internos (la estructura, los recursos, las metodologías).

## Resumiendo

A modo de resumen podemos decir que es muy importante comprender la situación y la necesidad de los clientes; es clave para el reinicio exitoso de las operaciones adaptarse a esa nueva realidad, identificar las oportunidades y adaptarlas, ajustarlas y priorizarlas a esta nueva oferta, para poder atender las necesidades y ese es un proceso continuo que debe seguir evaluándose y ajustándose con todos los elementos relacionados con el modelo de negocio. Aprovechar las nuevas oportunidades, tratando de proveer valor agregado a los clientes.

A la interna de la institución se van a dar cambios operativos importantes; la institución tendrá nuevos roles, responsabilidades y es clave la coordinación entre la oficina matriz y las sucursales o agencias.

Comunicar proactivamente hacia afuera y adentro, en coordinación interna y externa. Es muy importante mantener a todas las partes interesadas, que estén permanentemente informadas de cómo es la evolución de la estrategia, desarrollo de producto y herramientas con personal, clientes, financiadores, socios, accionistas, etc. Y, por supuesto, siempre mantener un buen nivel de comunicación con el regulador.

Es muy importante tener un enfoque pragmático, sea muy sencillo y colaborativo con los clientes, principalmente. Es fundamental mantener y cuidar la relación con el cliente, aquellas instituciones que logren salir airoso de la crisis (no es seguro que todas lo logren), pero las que lo hagan, evidentemente tendrán muchas oportunidades a futuro y para eso es importante cultivar la relación con los clientes.



# Capítulo 8

## Revolución de las Fintech

## Capítulo 8

# Revolución de las Fintech

### Erick Rincón

No hay sector de la economía que sea más vanguardista en el uso de las tecnologías que el financiero. Una pregunta interesante que la gente se debe hacer es ¿dónde se encuentra concentrada la innovación del sector financiero? La respuesta está en la creación de productos y canales transaccionales y en algo que se denomina la omnicanalidad, que es llevar a medios electrónicos lo que normalmente se hace de manera física, convencional.

Esto supone básicamente que diferentes contratos u operaciones que se realizaban a través de medios físicos o convencionales hoy en día se desarrollan a través de medios electrónicos. Así se ha entendido la introducción de la tecnología o la virtualización de muchos servicios financieros. Adicional a esto, se ha impulsado algunos productos especiales como el caso de los depósitos electrónicos, las cuentas de ahorro de trámite simplificado, todo lo que tiene que ver con las cuentas de ahorro electrónicas y, por supuesto, los créditos de bajo monto utilizando medios electrónicos.

En la actualidad, desde aplicaciones móviles, los clientes ya visitantes en una institución financiera podrían solicitar en apenas cinco minutos, créditos de libre inversión –que en Colombia pueden ser de 10 o 20 millones de pesos, es decir, cerca de 5.000 dólares e incluso hasta 7.000 dólares– eso es una demostración de que el sistema financiero está trabajando mucho por la omnicanalidad. En el caso colombiano, de una manera

particular, se puede ver que el sector ha puesto a disposición de los diferentes segmentos poblacionales servicios como DaviPlata de Davivienda, que es tal vez el segundo banco por su número de operaciones en Colombia; Transferaval del grupo AVAL que es el grupo financiero más importante del país; “Ahorro a la Mano de Bancolombia”, que es el banco más grande desde el punto operacional; las cuentas de ahorro electrónicas por parte del Banco Público Colombiano, que es el banco agrario, e incluso el banco BBVA de origen español, que también tiene hoy en día el desarrollo de depósitos electrónicos.

Los bancos ya permiten hacer, incluso, en redes sociales transferencias de dinero, programar sin tarjetas retiros de dinero en diferentes cajeros electrónicos, activar y desactivar tarjetas virtuales para compras nacionales o internacionales; programar el pago automático de servicios, pagar las tarjetas de crédito de terceros, facturas y créditos, así como transferencias con código QR y recargar en los teléfonos móviles también es posible hoy en día desde este tipo de dispositivos, y el desarrollo de billeteras digitales donde en Colombia hay bancarizadas.

## **Explosión del sistema Fintech**

Eso lleva a una interesante reflexión y es cómo las Fintech pueden llegar a tener un importante desarrollo en medio de todas esas operaciones. Por la ola que generó la explosión de los servicios financieros a través de medios electrónicos, básicamente esa explosión se generó por varias razones: por las redes sociales que tienen un flujo muy importante en la sociedad y donde vienen cada vez más mostrando la forma cómo los servicios financieros son prestados de manera electrónica, incluso, algunas redes ya están incursionando en la prestación de servicios financieros como es el caso de Facebook, que anunció la posibilidad de que a través de WhatsApp se pueden hacer pagos digitales. El criptoactivo o la criptomoneda

denominada “lira”, en la que están involucrados todo un consorcio de empresas, es un ejemplo de lo que es la explosión de servicios financieros a través de medios electrónicos.

La otra razón, los influenciadores, gestores de opinión pública que exponen cada vez más el uso de medios electrónicos para este tipo de operaciones, las preferencias del consumidor financiero que hoy en día es muy importante.

La gente prefiere ir, entrar a una sucursal virtual y no hacerlo a través de una física, y esto es natural incluso en medio de la pandemia. En Colombia, se hizo un desarrollo estadístico, una encuesta donde se le preguntaba a la gente si prefería ir al odontólogo o si preferían ir al banco. Algo interesante es confirmar que la gente prefiere ir al dentista; entonces eso significa que claramente las preferencias de consumo financiero son desarrollar sus transacciones y operaciones a través de medios electrónicos.

También el hecho de que existan audiencias sub-bancarizadas o intra-bancarizadas, permite un contacto mayor por parte de este tipo de servicios financieros a través de medios electrónicos. Internet es un gran motivador y propulsor de este súper crecimiento de los medios electrónicos para prestación de servicios financieros. La telefonía móvil, la mayoría de las personas tiene a la mano un dispositivo móvil inteligente que permite el acceso a servicios financieros. El e-commerce y todo lo que tiene que ver con el comercio electrónico, por supuesto, mejoran las condiciones de desarrollo de las operaciones a través de medios electrónicos; los comercios necesitan pagos electrónicos y estos requieren de diferentes operadores, en general eso hace que la sociedad se digitalice.

En medio de esta pandemia, de esta terrible crisis sanitaria, se han ido virtualizando un buen número de las operaciones, gracias en parte al desarrollo del comercio electrónico. Finalmente está el tema de la regulación que es muy importante

y en muchos países se vienen desarrollando normas prudenciales y especiales que permiten habilitar el uso de medios electrónicos en todo tipo de actividades, por supuesto, también la financiera. En Colombia, de manera particular, hay muchas normas que ya habilitan incluso la inversión de bancos o instituciones tradicionales en empresas Fintech; existen algunos bancos que ya han desarrollado sus propias Fintech. En general, hay una gran atracción por el desarrollo de normas en este tema. Colombia emitió por expedido el decreto del *sandbox* de regulación, normas sobre el sistema que tiene que ver con el *factory* electrónico, sistema de facturación electrónica y muchos otros temas. La regulación tiene hoy en día un gran reto para implementarse y se tienen que crear instrumentos regulatorios para permitir que las Fintech se desarrollen en la sociedad.

Otro tema es la explosión de la Fintech en la sociedad y, finalmente, como un elemento que genera la exclusión de servicios financieros digitales, están los denominados *millennials*, que son básicamente las personas que hoy en día son los nietos de los denominados *babyboomers*, personas que están entre los 20 y 35 años, que quieren tener una experiencia completamente electrónica en sus servicios y que, por supuesto, necesitan el desarrollo de operaciones a través de medios tecnológicos y digitales.

Entonces entre los principales modelos de servicios financieros digitales están, por un lado, los proveedores de dinero electrónico, es decir plataformas web o móviles que proveen un instrumento de pago que tiene valor monetario y ha sido pagado con anticipación por un usuario para comprar bienes o servicios en comercios, eso es lo que se llama una billetera digital. Por otro lado, el uso de agentes de servicios bancarios que son terceras partes actuando en nombre de un banco u otro proveedor de servicios financieros para tratar directamente con el cliente, es el caso de los corresponsales digitales o los corresponsales bancarios. Y por otro lado los

proveedores de servicios de pago, las mismas Fintech y otros actores como *e-commerce*, es decir, comercios electrónicos que son *Bigtech*, básicamente empresas de tecnología grande como Apple Amazon, Facebook, Google que están desarrollando servicios financieros a través de medios electrónicos.

Microsoft en Unión con Google anunciaron que van a desarrollar una cuenta corriente a través de medios electrónicos y otros actores como, por ejemplo, operadores móviles que se encuentran a disposición. Eso lleva a que se entienda la combinación entre Finance and Technology, todo lo que tiene que ver con finanzas y tecnologías tiene básicamente la siguiente definición: “Fintech son todos los nuevos modelos de negocio que se apalancan de la tecnología para transformar procesos, productos y servicios financieros de la actividad tradicional”.

Los nuevos modelos de negocios son muy importantes, no se habla solo de la omnicanalidad, es decir el hecho de que un banco tenga una expresión digital es clave, por supuesto todo lo que hoy en día tiene que ver con las Fintech. Básicamente, se trata de apalancarse en la tecnología para desarrollar nuevos modelos que transformen procesos, productos y servicios. En ese sentido, deben ser expresiones innovadoras, algo que permita desarrollar de una manera distinta diferentes procesos como sucede en Colombia, el proceso de vinculación y origen de crédito y emisión del pagaré o garantía para el cumplimiento del crédito, se puede hacer en apenas 10 minutos.

Ese tipo de consumo inteligente de la data para lograr esa agilidad en la operación puede llegar a ser una expresión Fintech. No es que se envíe de manera electrónica varios formularios (1, 2, 3, 4, 5, 6) que, la verdad, no tienen ninguna forma de ser desarrollados a través de medios; los mismos no están implicando ninguna disrupción, simplemente se trata de una omnicanalidad, de disponer a través de medios electrónicos lo que son servicios financieros tradicionales.

Eso lleva a unas características que tienen las Fintech; básicamente, en primer lugar, siempre está centrado en las necesidades del consumidor, fácil de usar, siempre satisfaciendo una necesidad particular de un cliente. En segundo lugar, debe ser libre de sistemas heredados, es decir, sistemas hechos a la medida, diseñados en torno a canales digitales con poco impacto de productos discontinuados, con adquisiciones anteriores o pasivos regulatorios. Es ligero en activos, creando un apalancamiento operativo significativo y escalable en el modelo de negocio, aprovechando alianzas de distribución y simplicidad. Es simple y tiene una sencilla propuesta al consumidor, es innovador, es decir, en todo el espectro del desarrollo operacional y tiene un incumplimiento ligero de regulaciones.

En ese sentido, las Fintech son realmente distintas a lo que sería una institución financiera convencional, hay algunas instituciones que ya están comenzando a desarrollar su propio *spin off*, *start-ups Fintech*, es decir, sacan una parte del negocio para que sea desarrollada a través de este tipo de sistemas que tienen unas características operacionales más ligeras, más de nicho. Normalmente, las Fintech hacen solamente algunas actividades.

Las Fintech tienen nueve segmentos, por un lado, está el tema de pagos digitales, billeteras digitales, procesadores de pago o monederos electrónicos u otras pasarelas que se deben utilizar. En segundo lugar, está el tema *Regtech*, básicamente, es todo lo que desarrolla la tecnología para el *compliance* o cumplimiento normativo, pues ahí están soluciones de identidad digital, de conocimiento del cliente; soluciones para desarrollar sistemas anti-lavado.

Adicionalmente, todos los segmentos de crédito, tipo de financiamiento alternativo, el crédito digital tanto para personas como para empresas. Las Fintech son muy importantes, sobre todo, para llegar a aquellas poblaciones que se encuentran infra o sub-bancarizadas en crédito digital, pues

hay un fenómeno de la inclusión financiera, porque se llega a aquellos segmentos poblacionales que normalmente no pueden ser atendidos por los actores financieros tradicionales. Está, además, el *crowdfunding*, que son todas las soluciones que permiten desarrollar el financiamiento colaborativo, que se produce cuando entre varios arman unos recursos para desarrollar un proyecto de inversión.

Están las finanzas empresariales E-factoring, es todo el tema de los sistemas electrónicos de negociación de factura. Adicionalmente, está el *Insuretech*, la tecnología para los micro seguros y seguros transaccionales. Por otro lado, el tema del trading o el Mercado de Valores, que tiene que ver con todas las posibilidades de las aplicaciones móviles o web para participar en portafolios de inversión. Está el tema *blockchain* o criptomonedas como una posibilidad para desarrollar inversiones que pueden llegar a tener un carácter especulativo o no especulativo, pero ahora el cripto activo digital puede ser transable en el mercado. Existen diferentes posibilidades en Colombia, hay una regulación agnóstica (ni se permite, ni se prohíben los criptoactivos), pero en algunas regulaciones latinoamericanas hay una prohibición por este tipo de temas, teniendo en cuenta la protección de políticas monetarias o cambiarias.

Y, finalmente, está el tema de los neobancos que en Latinoamérica han venido creciendo mucho. El caso de New en Brasil, Gualá en Argentina, son bancos que tienen una expresión completamente digital, prescinden completamente de la sucursal física. Hay dos temas que son muy importantes y transversales a toda la industria, la identidad digital y por otro lado el desarrollo del denominado *Open Banking*, que es fundamentalmente el desarrollo de la edificación o la posibilidad de que se puedan integrar diferentes sistemas financieros, una apertura de datos para que pueda ser utilizada, sobre todo aspectos para mitigar algunos riesgos de la operación financiera. El índice de adopción de las Fintech, el desarrollo de ese

ecosistema en Colombia tiene 240 miembros y hay más de 180 Fintechs asociadas al gremio que las agrupa y más de 10 mesas de trabajo instaladas; es decir, por cada uno de los segmentos de la industria Fintech hay una mesa de trabajo que fundamentalmente desarrolla temas de política pública para la mejora o habilitación del marco regulatorio y la oferta de valor para los diferentes asociados de las empresas Fintech.

Hay más de 30 entidades financieras vinculadas a la asociación Fintech. Eso es importante en Colombia, que ha pasado de la confrontación entre Fintech y bancos y ha llegado a la conclusión de que Fintech puede trabajar de manera complementaria con la industria financiera tradicional. En ese sentido, la Fintech-tegración, es una ruta con los diferentes bancos y entidades financieras.

Además, hay más de 300 aliados con frentes de acción Fintech. Se fortalece íntegramente a Colombia Fintech como gremio. Más de 15.000 personas conectadas, cada día a través de canales. Más de 30.000 seguidores que hacen parte de la comunidad de Colombia Fintech. El Fintech colombiano es muy activo y prolífico.

El nivel de adopción Fintech en Colombia es muy importante porque ocupa la casilla más destacada a nivel regional. Trabaja sobre unos principios, que es pensar de manera abierta y teniendo al ecosistema Fintech como contexto, buscando la innovación, proteger al cliente y al sistema, trabajando muy de cerca con el sistema financiero. En cuanto a la inclusión financiera se trabaja para llegar a aquella población que está infra o sub-bancarizada, maximizar la comunicación y transferencia efectiva con los diferentes usuarios, cooperar para crear sistemas abiertos, reconocer la importancia de la privacidad y el uso de datos personales, mejorar la eficiencia del sistema financiero y hacer un uso responsable de la tecnología, protegiendo la estabilidad del sistema, mejorando las relaciones entre los bancos y el sistema de las Fintech.

Como contexto es bastante satisfactorio saber que en toda Latinoamérica hay más de 1600 empresas al sistema Fintech, los dos ecosistemas más importantes de la región están en Brasil y México; en tercer lugar, Colombia, después Argentina, se acerca Perú y Chile. Es muy importante que el sistema Fintech como fenómeno de la inclusión financiera sigue creciendo a nivel regional y sea una invitación para que se entienda que este es un esquema complementario a la actividad financiera tradicional y que se puede trabajar de manera conjunta para que lleguen los servicios financieros a más población. Y esa cobertura permita la reactivación económica en una época de crisis como la actual.

## El sistema Fintech en Colombia

Le ha tomado siete años llegar a ese estado de Fintech a Colombia. Las normas han sido fundamentales para entender la dinámica de todo el proceso. En 2014-2015, se desarrolla la primera ley de inclusión financiera, introduciendo el tema de pagos digitales, de depósitos. Ese fue un primer tema muy trabajado. El ecosistema Fintech en Colombia, en el sector más maduro, es el de pagos, después empezaron a darse las necesidades de crédito, porque claramente los bancos no podían llegar a toda la población. Entonces nacieron las primeras originadoras de crédito digital, hoy en día cuenta con cerca de 45 empresas que otorgan crédito digital tanto para empresas como para personas. Después el gobierno comenzó a desarrollar un *sandbox* de supervisión interesante, para que las autoridades regulatorias y de supervisión entendieran el ecosistema. A partir de eso se desarrollaron también decretos como el de *crowdfunding* o financiación colaborativa, después las normas sobre *e-factoring*. En Colombia, por cada uno de los segmentos se desarrolló una norma especial; no ocurre como en México donde hay una norma general que agrupa a todo el Fintech. En Colombia hay normas especiales para todos los segmentos, el único que no tiene regulación, desde el sistema Fintech, es el tema de criptoactivos.

En el mundo, Colombia es la quinta economía que más transa con criptoactivos y necesita una regulación para mitigar algunos riesgos, lograr mayor estabilidad y seguridad jurídica en esas operaciones. En todo lo demás tiene un desarrollo bastante importante e intenso desde el punto vista regulatorio. La norma ha jugado un papel clave y la apertura ha sido importante para trabajar con el sistema financiero: una forma de innovación abierta.



# Capítulo 9

## **Fortalecimiento de formas colaborativas de pago**

## Capítulo 9

### Fortalecimiento de formas colaborativas de pago

**Verónica Artola**

En este capítulo se va a analizar cómo se encuentra el sistema de pagos del Ecuador a octubre de 2020 y cuál es el desarrollo de las Fintech en el país; cómo han avanzado los medios de pago electrónico, haciendo un análisis de la pandemia, y cuál ha sido la preferencia de las personas, sobre todo por los medios de pago tradicionales, es decir, el dinero físico respecto a los medios de pago electrónico que están generando una expectativa interesante y la evolución de algunos indicadores. Se concluye revisando algunos retos importantes dentro de lo que el Banco Central del Ecuador (BCE).

En esa línea, a partir de la pandemia es importante indicar que a nivel mundial se dio una aceleración del uso de los pagos digitales ya que las personas los prefería por la agilidad y miedo del uso del dinero físico, pues la Organización Mundial de la Salud (OMS) meses atrás indicaba que el dinero físico podría ser también un foco de contaminación del coronavirus. Un dato bastante interesante decía que la capitalización del mercado de PayPal, internacionalmente, bordeaba los 247.000 millones de dólares, superando a uno de los bancos importantes de Estados Unidos como es el Bank of América con cerca de 225.000 millones de dólares.

Si bien las Fintech todavía no pueden competir en capital o en patrimonio con las instituciones financieras, sí están generando un aporte y crecimiento realmente acelerado. Por ejemplo,

en el Ecuador, hay una serie de opciones de Fintech que dan el servicio de pagos, remesas, préstamos, billeteras digitales, financiamiento personal, bancos digitales, etc. Dentro de la Ley Orgánica de Emprendimiento e Innovación del año 2020, se fomenta y se regulan las plataformas de fondos colaborativos; por lo tanto, es indispensable definir el papel y las funciones que tiene que jugar el BCE.

Cada una de las Fintech que quisieran incursionar en el Ecuador se las considera de acuerdo con su sistema legal, como sistema auxiliar de pago y para poder operar deben tener una autorización previa del BCE. Desde la institución se considera importante que se puedan desarrollar estas nuevas iniciativas, sin olvidar que tienen que estar supervisadas y reguladas.

Actualmente, en Ecuador se han registrado 46 sistemas auxiliares de pago que son autorizados y supervisados por el BCE y están distribuidas como indica el gráfico 1:



Cabe indicar que para realizar operaciones digitales en la economía ecuatoriana se cuenta con el Sistema de Pagos y Cobros Interbancarios, la Cámara de Compensación de Cheques, Cámara de Compensación Especializada, esta

última permite liquidar servicios de los sistemas auxiliares de pagos (plataformas colaborativas calificadas) como cajeros automáticos, remesas, tarjetas de créditos y transferencias interbancarias directas, entre otras.

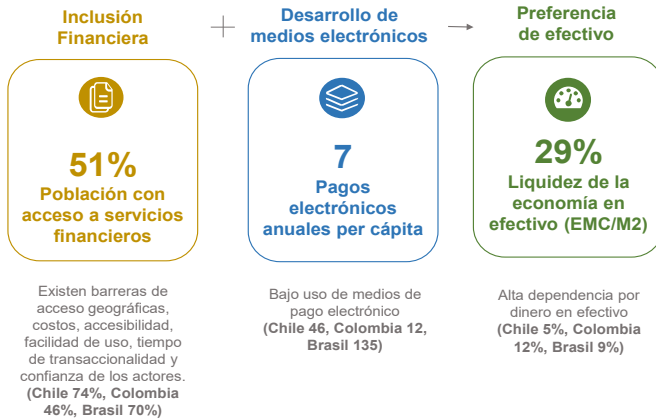
**GRÁFICO 2**  
**Sistema nacional de pagos**



Fuente y elaboración: BCE

Bajo este contexto, el BCE tiene que ser quién regule, supervise y de las autorizaciones para que se puedan realizar este tipo de mecanismos y desarrollos. Y en esa línea, ¿cuál ha sido el desarrollo que han tenido los medios de pagos electrónicos en el Ecuador durante los primeros meses de la pandemia en 2020? Primeramente, se debe analizar el contexto estructural en que se encuentra Ecuador, para ello se debe considerar principalmente tres pilares: la inclusión financiera, el desarrollo de medios electrónicos y la preferencia de efectivo, como se puede observar en el gráfico 3.

### GRÁFICO 3 Problemática estructural



Fuente y elaboración: BCE

De acuerdo con la información que se tiene (ver gráfico 3), cuando una de esas variables sube, la otra baja y realmente podrían tener una correlación muy importante. En el Ecuador, el 51% de la población tiene acceso a servicios financieros, es decir todavía hay un 49% de los ecuatorianos y ecuatorianas que no logran acceder a los servicios financieros, esto es a una cuenta de ahorros o cuenta corriente y a los beneficios en el mercado formal de los servicios financieros. Algunas de las razones que los usuarios indican es que no se acercan a las instituciones financieras por limitantes de acceso geográficas, costos, accesibilidad, tiempos de transaccionalidad y por la falta de confianza en los bancos o cooperativas, es decir en general en el sistema financiero.

Para tener algunos datos comparativos de otros países de la región, en Chile, por ejemplo, de acuerdo con la última información que hay, un 74% de la población tiene acceso a los sistemas financieros; Brasil, con el 70% y Colombia el 46%.

Aquello es como el primer llamado de atención, ya que el país se encuentra por detrás de algunos países como Chile y Brasil que realmente han avanzado mucho en inclusión financiera.

De alguna manera se tiene una vinculación muy importante entre el desarrollo de los medios electrónicos y el beneficio de utilizar el sistema financiero formal, por lo tanto utilizar estos medios de pago para hacer transacciones en lugar del dinero físico. En Ecuador, anualmente se realizan siete pagos electrónicos per cápita; en Chile, por ejemplo, se hacen 46, en Brasil 135 y en Colombia 12. Hay evidencia de la correlación: una baja inclusión financiera también implica un menor desarrollo o uso de los medios de pago electrónicos que tienen los países. En Chile, hay 46 pagos electrónicos anuales per cápita y, por lo tanto, también tiene una inclusión financiera mayor.

La tercera variable importante es la preferencia de efectivo; la gente lo prefiere por temas culturales, por miedo, pues necesitan sentir realmente que el dinero está en su billetera. En el caso ecuatoriano, hay una alta dependencia todavía del efectivo; existen grupos, sobre todo, etarios que tienen muy presente lo que pasó en la crisis de 1999 y por eso tienen esta preferencia. En esa línea, la liquidez de la economía que tiene el Ecuador en cuanto a las especies monetarias en circulación, es decir monedas y billetes alcanza el 29%. En Chile, todas las monedas, así como billetes, solamente, representa el 5%; en Brasil el 9% y en Colombia, nuevamente un poco más alto, el 12%.

Si se tiene más preferencia por el dinero físico, se tendrá que almacenar en las bóvedas del BCE; y al no desarrollarse los pagos electrónicos, definitivamente afectaría a la inclusión financiera. Una mayor inclusión financiera no solamente ayuda a la seguridad de las personas, este es un foco de desarrollo sobre todo local de los diferentes lugares que se pueden tener.

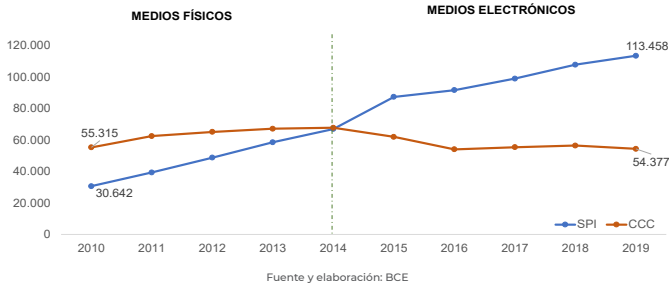
## Desarrollo de medios de pago

En Ecuador, hay dos formas importantes para hacer transferencias electrónicas entre cuentas, el actor más importante es el sistema de pagos interbancarios del BCE y botones de pago que básicamente son las tarjetas de crédito y de débito. El 83% se hacen a través de transferencia electrónica o botones de pago.

En el 2019, el sector privado canalizó 92.000 millones de dólares en operaciones anuales a través de medios de pagos. Hay que recordar que el PIB del Ecuador está bordeando los 100.000 millones, aproximadamente, se hablaría que solamente en el sector privado se está transaccionando todo el PIB del Ecuador. El sistema de pagos es un gran instrumento que se utiliza para hacer estas transferencias, el 98% de todas las operaciones se hacen justamente a través del sistema de pagos interbancarios lo cual representa 76.000 millones de dólares anuales; los pagos directos que se hacen entre bancos y cooperativas representan el 1,3% (1.000 millones). Lamentablemente, todavía no se ve un apogeo en el sistema de billetera móvil, tanto de bancos como cooperativas que realmente están transaccionando en promedio 8.000 dólares mensuales netos. Entonces, se requiere un periodo de maduración, en la última línea, en el mercado, la gente conoce o ha usado el sistema de pagos interbancarios por aproximadamente 18 años, los pagos directos por 12 años, mientras que los pagos por billetera móvil se están desarrollando como el producto más nuevo y lleva en el mercado solamente 11 meses. También, de acuerdo con experiencias internacionales, si toma un tiempo importante, aproximadamente 10 años para que la gente se pueda familiarizar en un nuevo medio de pago, confíe y realmente lo pueda usar.

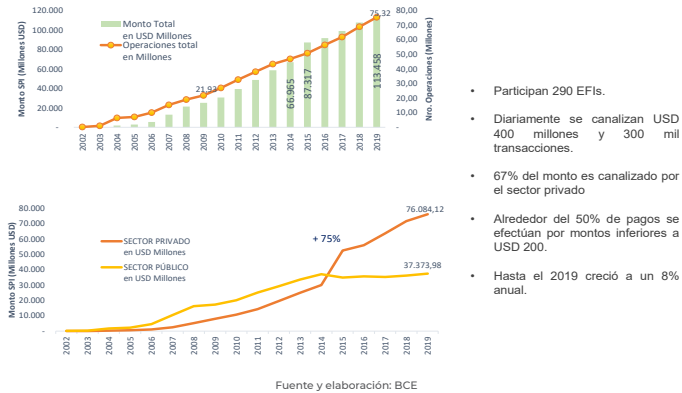
## GRÁFICO 4

### Medios de pago físicos vs medios de pago electrónicos



Para conocer los retos que enfrenta el sistema financiero, como puede observarse en el gráfico 4, la línea anaranjada muestra el tema de la cámara de compensación de cheques, lo que se usaba mucho en la población ecuatoriana hasta el 2014; después, la línea azul evidencia un quiebre del sistema de pagos interbancario, donde tuvo un crecimiento exponencial. Hasta el año 2014, la relación entre estos medios de pago, prácticamente, era de cinco a uno, es decir, en Ecuador se usaba cinco veces el cheque frente a un pago electrónico a través de los medios. A partir del año 2014, hubo un quiebre con una serie de indicadores en donde fue indispensable la participación de las instituciones financieras para justamente ayudar a que se impulsen más estos medios de pago electrónicos porque hay un menor tiempo de compensación y liquidación. Un cheque, más o menos hasta que se deposite y acredite a una cuenta, puede pasar hasta 48 horas, mientras que con una transferencia electrónica se hace efectivo el mismo día, incluso, puede ser horas o segundos. También hay menores costos para los usuarios, cuando se hace el uso de medios electrónicos, lo cual justamente ha ayudado a que se incrementen de manera importante y, por supuesto, estos son más seguros.

## GRÁFICO 5 Evolución pagos electrónicos (SPI)



En el gráfico 5 se puede observar cómo ha evolucionado el sistema de pagos interbancarios, tanto en montos como en número de operaciones; solamente el sector privado opera alrededor de 92.000 millones. Hay que señalar que entre el sector público y privado son 113.000 millones de dólares que han pasado por el sistema de pagos interbancarios del BCE en el año 2019. Eso implica más de 75 millones de operaciones en ese año; en 2014 hubo un quiebre estructural de cómo se estaban usando los medios de pago en el Ecuador. En el mismo gráfico se puede ver las transferencias de uso del sector privado del sistema de pagos interbancarios y del sector público. Hasta 2014, el sector público era el que más utilizaba, sobre todo los pagos de salarios y de proveedores a través del sistema de pagos interbancario, pero a partir de 2014-2015 se ha dado un crecimiento muy sostenido y fuerte del sector privado para utilizar este sistema de pagos.

Actualmente participan 290 instituciones financieras, se canalizan diariamente 400 millones de dólares en 300.000 transacciones; el 67% del monto canalizado por el sector privado, alrededor del 50% de los pagos, se efectúa en montos

inferiores a 200 dólares. Este es un dato interesante, justamente para el quehacer de las instituciones financieras; tal vez habrá que impulsar a este grupo de personas, pues no son montos muy altos en estas transacciones. Hasta el 2019, hubo un crecimiento sostenido en aproximadamente el 8% anual.

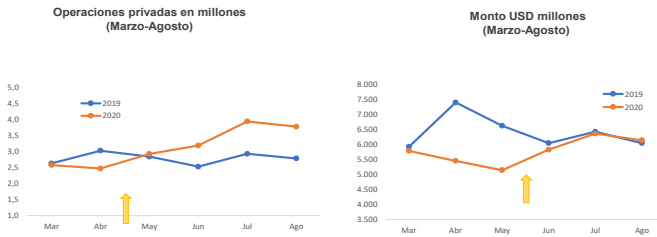
## Uso de efectivo en pandemia

Entre el periodo marzo- junio del 2020, las instituciones financieras demandaban una serie de efectivo, lo que significó que el BCE tenga que importar 1.897 millones de dólares de la Reserva Federal para atender las necesidades de demanda de efectivo. En 2019, por los mismos meses, se importó 550 millones de dólares. Esto también significó para la economía, una afectación a la reserva internacional.

Lo importante es que, a partir de julio de 2020, una vez que pasó un poco el miedo causado por el confinamiento de la pandemia, la situación se tranquilizó y las instituciones financieras han vuelto a depositar justamente esos billetes y monedas en las bóvedas del BCE. Por eso se exportó 500 millones de dólares a la Reserva Federal, lo cual alimenta la reserva internacional y también el portafolio en el exterior.

### GRÁFICO 6 Comportamiento de la pandemia

#### USO MEDIOS DE PAGO ELECTRÓNICO (SPI)



- En los primeros meses de la pandemia, bajó el uso de medios de pago electrónicos.
- A partir de mayo se evidencia un crecimiento progresivo en su uso. (May - Ago 25% )
- Entre marzo y mayo, el monto canalizado por el sector privado se redujo en 18%.
- A partir de junio el monto se recupera a niveles similares del año anterior.

Fuente y elaboración: BCE

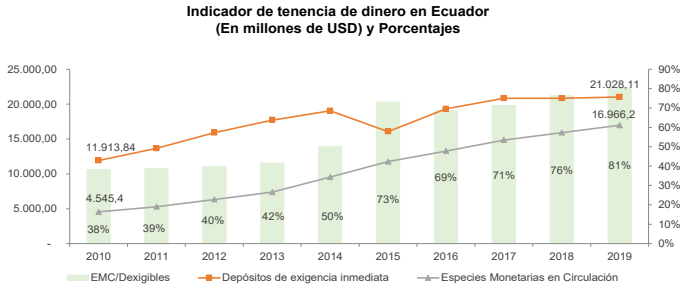
Algunos datos bastante interesantes, a partir del gráfico 6, la flecha en cada uno de ellos muestra el quiebre cuando empezó lo fuerte de la pandemia. En el lado izquierdo, línea azul, se ve el 2019 y en la línea anaranjada el 2020. En el lado izquierdo están todas las operaciones privadas, entonces en los meses de marzo y abril estaban decreciendo, pero después empezaron a crecer sostenidamente, incluso superando el 2019, lo cual es bastante interesante. Quiere decir que tal vez en la pandemia la gente sí empezó a utilizar más los medios de pago electrónicos, les pareció que era útil, seguro, más rápido, más ágil y, por lo tanto, ya cambió el comportamiento frente al uso del efectivo y superando también el número de operaciones privadas en el año 2020.

En cuanto a los montos que se canalizaron, en la pandemia, a través de estos pagos electrónicos, produjo una afectación: hubo menos liquidez y movimiento en montos de lo que se tenía en el 2019; pero de todas maneras es bastante interesante que si bien, de marzo a mayo el monto cayó, a partir de mediados del mes de mayo ya empiezan a incrementarse los montos, que también se canalizan por los sistemas de pago electrónicos, ligeramente en agosto, superando el año 2019.

Esa es una variable que llama la atención, por supuesto en positivo, porque quiere decir que también en la pandemia sí se ha generado lo que se vino luchando durante tres años: dejar de usar tanto el efectivo y por el contrario hacer más uso de los medios de pago electrónicos.

## GRÁFICO 7

### Indicadores preferencia dinero vs depósitos en Ecuador



- La preferencia a la tenencia de efectivo es creciente y con tasas superiores al crecimiento de los depósitos.
- En los últimos 10 años, la relación entre la tenencia de efectivo con respecto a los depósitos creció 38% a 81%.

Fuente y elaboración: BCE

En el gráfico 7, la línea anaranjada representa los depósitos que existen en las diferentes instituciones financieras, tanto en cuentas corrientes como de ahorros. En la línea gris está todo lo que son las especies monetarias en circulación, es decir las monedas y billetes. Existe una brecha importante entre los depósitos y efectivo. Esto evidencia que existe una alta demanda de efectivo por parte de los ecuatorianos, pero esto ratifica lo que se había dicho, que se habían dado avances importantes en el uso de medios de pago electrónicos.

## Desarrollo de pagos electrónicos

En el Ecuador se canaliza 1,3 veces el PIB del país a través de medios de pago electrónicos, pero Brasil opera 14 veces, Colombia 9,7, Bolivia 4,1 y Perú 4,8. Es decir que, si bien han existido avances en Ecuador, todavía se está por debajo de la media de la región en cuanto al uso de los medios de pago electrónicos. Por lo tanto, se ratifica la idea de que es necesario avanzar. El indicador de rotación del dinero realizado en el BCE para

medir el número de veces que los depósitos del público se movilizan o rotan por canales electrónicos, indica que en el 2010 se canalizó los depósitos que se tiene en una cuenta corriente o de ahorros solamente 2,6 veces. Ahora, se lo hace 6 veces, es decir, que ya empiezan a circular muchísimo más los recursos que se tiene en una cuenta para hacer los pagos electrónicos por diferentes temas: pago de servicios básicos, cliente a cliente, compras, etc., pero, de todas maneras, si bien es un avance importante, se sigue por debajo de la región, por eso es clave plantear algunos retos.

## **Retos**

El BCE e instituciones financieras deben poder incentivar el uso de esos medios de pago de una manera mucho más ágil. Los datos referentes a la evolución de los medios de pago electrónico proporcionados en el capítulo hablan del 51% de la población ecuatoriana que si tiene acceso. El BCE apunta al tema de inclusión financiera para poder llegar a ese 49% de la población restante que no tiene acceso a servicios financieros y no disponen de una cuenta bancaria.

Para ello, con el apoyo del Banco Mundial y durante más de un año, el BCE impulsa esta estrategia nacional de inclusión financiera con bancos, cooperativas, academia, la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, de Bancos, Junta de Política Monetaria y Financiera, Ministerio de Finanzas, una serie de actores muy importantes para poder impulsar más este tema de inclusión financiera. El primer diagnóstico que se espera de este trabajo propende desarrollar los medios de pago electrónicos para esa población que no tiene una cuenta bancaria y que tal vez no necesita tener una en el sistema financiero, pero sí se le puede dar la facilidad de poder transaccionar, de poder tener algún medio de pago digital que le permita recibir el dinero, el bono, hacer pagos en la tienda de la esquina, farmacia, ferretería etc., es indispensable en un país también como el Ecuador, en donde todavía el acceso geográfico

específicamente a las instituciones financieras no es tan ágil como se quiere. Es importante recordar que en el Ecuador la cobertura de internet es muy grande: se tiene el 51% de la población con una cuenta bancaria, y prácticamente el 98% tiene un celular, entonces es un tema que se puede explotar, justamente para generar esos nuevos medios de pago.

Considerando actualmente todas las disposiciones legales que se tiene, se debe promover también el desarrollo de las plataformas colaborativas, sin olvidar que todo esto debe estar bajo el paraguas de la supervisión y la regulación del BCE.

El BCE siempre está abierto y dispuesto a colaborar y trabajar para encontrar el desarrollo de los que más necesitan, el desarrollo de todos los ecuatorianos.

## **Referencias citadas**

Banco Central del Ecuador (2020). Estadísticas de Sistemas de Pagos.

Superintendencia de Bancos (2020). Estadísticas de servicios financieros.



# Capítulo 10

## La centralidad del cliente

## Capítulo 10

### La centralidad del cliente

#### Oricel Caminero

La pregunta de vital importancia para las instituciones en las finanzas inclusivas como eje de su trabajo y enfoque central debería ser: ¿cómo ser socialmente responsable con los clientes durante y luego de la crisis? Esta pregunta se plantea para saber cómo, en medio de una situación tan difícil, sin precedentes, se puede ser socialmente responsable, sin perder a los clientes del centro de las acciones estratégicas.

Es importante repasar algunos conceptos de crisis, porque cuando se habla de esta se tiene muchas cosas en la cabeza (caos, algo abrumador), por tanto, vale destacar una de las definiciones de crisis: “Es un cambio brusco en la realidad que transforma lo establecido y lo conocido, y una vez manifestado limita nuestra capacidad de reacción”. Quizá, muchos se sienten de esa manera frente a una situación de pandemia; se ha tenido un cambio brusco, la realidad ha variado de una manera inesperada y lo que se conocía, lo que estaba establecido, ya no está funcionando de la misma manera como lo hacía antes. Otra definición en torno al tema indica: “miremos la crisis como una gran oportunidad en la que se manifiestan dificultades que ya estaban presentes y son traídas a la luz o intensificadas”.

Se debe admitir que la crisis ha traído a la luz debilidades, prácticas no tan sanas que se tenían en las instituciones, y que debido a los entornos estables sus efectos no eran sólidos. Como cuando una persona ingresa al mar y el agua le llega a la

cintura, si tropieza o da un paso en falso, el agua podría llegar al pecho y no habría problema. No obstante, cuando el agua llega cerca del cuello y pasa una ola, entonces la persona se siente abrumada y en peligro.

Hay que mirar la crisis como una oportunidad para corregir dificultades, acciones o decisiones que quizá se estaban retrasando, que se debían haber ejecutado hace ya un tiempo. Quizá sea el momento de acelerarlas y ponerlas en práctica. Si alguien hace tiempo hubiese lanzado la alerta sobre la venida de la pandemia, nadie lo hubiera escuchado. Sin embargo, la crisis está presente y es necesario adaptarse, crear cosas nuevas y, sobre todo, lograr cosas diferentes a las que se tenía en mente.

Leah Wardle, representante del Social Performance Task, institución que abraza todo el tema de la gestión de desempeño social junto a otros actores internacionales, tales como la campaña Smart y otras instituciones de impacto social, dice: “Frente a toda incertidumbre que estamos enfrentando este año y quizá los venideros, hay algo de lo que sí estamos seguros, las microfinanzas seguirán existiendo después del covid”.

Y esto plantea algunas preguntas: Luego de que pase la crisis, ¿cómo queremos ser recordados? ¿Cómo que los clientes recuerden nuestra institución? El usuario financiero seguirá estando ahí en mejor o peor condición, las microfinanzas continuarán, los servicios financieros seguirán existiendo quizá en modalidades diferentes. Entonces, luego que pase la crisis, cuando los clientes o socios o asociados miren al mercado y a las instituciones que lo componen, ¿qué esperan que piensen de ustedes? Esta es una pregunta estratégica, mucho más fuerte que otras.

Peter Zetterli de CGAP indica “La capacidad de los prestatarios para pagar los préstamos determinará la posibilidad de sobrevivir de las instituciones”. Esa es una ecuación básica, si

nuestros prestatarios pueden pagar tarde o temprano los préstamos o créditos que tienen en las instituciones, éstas podrán sobrevivir o tendrán mayor probabilidad de hacerlo. Si nuestros prestatarios, socios o asociados no pueden pagar los créditos, entonces nuestras instituciones están en una condición de mayor vulnerabilidad y de riesgo. Siendo así, nosotros debemos mantener a los clientes en el centro de toda acción, de toda decisión, de todo plan que se establezca.

Si los clientes no pueden pagar los préstamos, de nada valen los análisis financieros, las proyecciones de flujo de caja, los planes de contingencia, porque es tan sencillo como la ecuación: Si los clientes pagan, aumentan las probabilidades de superar la crisis. Sin entrar en detalles del usuario financiero que no podrá superar la crisis, allí habrá que determinar adquisiciones, fusiones, instituciones que desaparecerán. Entonces los clientes, en un entorno de crisis, tienen que mantenerse en el centro.

No hay que descuidar a los empleados o colaboradores de las instituciones, en la medida en que estén felices y satisfechos, lo estarán los clientes, ya que ellos son los que interactúan directamente con el usuario y podrían transmitir algún malestar. Por eso, cuando se habla de mantener a los clientes en el centro, hay que hacer lo mismo con los colaboradores; por eso en las “Seis Dimensiones del Desempeño Social” se habla del trato justo y respetuoso a los clientes y a los colaboradores o empleados.

Los elementos por considerar para ser socialmente responsable con los clientes y asociados durante y luego de la crisis, son tres: Cercanía, apoyo y rediseño.

## GRÁFICO 1

### ¿Cómo ser socialmente responsable con los clientes durante y luego de la crisis?



Fuente: Achieve Consulting Group, S. R. L.  
Elaboración: propia

## Cercanía

En cuanto a cercanía, en tiempos donde los gobiernos han ordenado un distanciamiento social, hablar de cercanía parecería contradictorio. Por ello, aclaro, la propuesta es que se implementen cercanía social y distanciamiento físico. Para ser socialmente responsables con los clientes, es vital poder estar cerca, saber lo que necesitan, comprender sus situaciones y ayudarles a adaptarse al nuevo entorno de crisis.

La cercanía involucra dos ejes fundamentales: la perspectiva de los clientes y la perspectiva de los empleados. Hay que 'estar cerca' para conocer su situación real; debemos implementar mecanismos internos de consulta para identificar sus necesidades actuales, esa información permite realizar un análisis y posteriormente la definición de estrategias de mejora.

Las instituciones pueden tomar herramientas existentes o diseñar nuevas, lo importante es iniciar con el diseño y gestión de información a fin de contar con una estadística de la situación real de sus clientes, contactarse mediante los

asesores de negocio o a través de un call center. Lo importante es mantenerse cerca y escucharlos.

Las instituciones deben también aplicar encuestas a su personal para saber cómo se sienten, qué necesitan, qué ideas tienen. El personal de campo de su institución es fuente de riqueza, de innovación y creatividad; ellos están, como dice el refrán, “con los pies en el lodo” y son los que tienen conocimiento primario de cómo está el terreno. De modo que la institución que esté cerca y escuche a su personal, hace muy bien y va a recibir muchos beneficios.

Es importante también que se promueva el diálogo y la comunicación dentro de los equipos, cercanía social en medio del distanciamiento físico. Que se puedan tener círculos creativos. En la metodología de calidad total, se promueve simplemente sentarse en círculos (en señal de horizontalidad) y hacer una lluvia de ideas con el fin de fomentar la creatividad y la innovación.

## **Apoyo**

Luego de estar cerca y escuchar, es importante generar apoyo a los clientes y colaboradores en relación a las necesidades identificadas. Algunos medios pueden ser: educación financiera, orientación y asistencia técnica. Es deber de las instituciones de desarrollo social, inclusión financiera y de finanzas responsables, ayudar a sus clientes y socios a identificar nuevas oportunidades de negocio.

A modo de ilustración, les presento el siguiente caso. En República Dominicana, el turismo es la principal actividad económica y fuente de ingresos. Producto de la pandemia, todo se paralizó, no hubo viajes ni visitas. Este ha sido uno de los sectores más fuertemente golpeados. No obstante, al mismo tiempo hay otros sectores que están en reinversión y otros segmentos de los micromercados y de las actividades

económicas que están en alza. Algunos ejemplos son: las entregas a domicilio, todo lo relacionado al sistema de bioseguridad, prevención y adaptación a la crisis (venta de gel de alcohol, mascarillas, etc.) es un mercado en expansión porque todo el mundo está necesitando esos productos. Otro segmento en alza es el relacionado a reparación y remodelación del hogar.

No sé si esta sea la realidad en su país o ciudad. Tu primer deber es conocer qué está pasando en el entorno y apoyar a tu cliente a reorientar o ajustar su modelo de negocios a fin de responder de una mejor manera ante los cambios y mantenerse atentos. Es posible que su negocio primario ya no sea rentable, apóyalo para establecer cómo pueden adaptarlo, moverse, ser ágiles, resilientes hacia un nuevo modelo donde puedan generar ingresos.

Las instituciones pueden establecer líneas de ayuda, de contacto a través de celulares, WhatsApp o teléfono fijo, donde las personas llamen y puedan ser orientadas. Los clientes necesitan tener alguien con quien hablar, entonces la institución tiene que ofrecer ese servicio, aquello sería un gran apoyo, el cual definitivamente redundará en beneficio para la institución.

El apoyo también se refiere a ajustar productos y servicios, no de forma masiva, sino según la situación particular de los clientes, sector de negocio, sucursal, ubicación rural o urbana, entre otros factores de diferenciación. Algunas instituciones toman medidas de forma masiva y realmente es difícil medir si está impactando positivamente la necesidad del cliente. Quizá la solución no sea actuar de forma masiva, sino a un nivel más particular con el fin de alcanzar un verdadero resultado.

También es importante que las instituciones puedan definir nuevos productos, ajustar los actuales y que no tengan temor de financiar nuevas oportunidades. No todo es negativo, hay

otros beneficios de negocio para la institución; a través de su personal de campo es posible identificar cómo se está moviendo el entorno en su ciudad o país.

Ante el aumento del uso de los canales digitales será muy importante advertir a los clientes sobre alertas y mensajes falsos, hay estadísticas que dicen que tan solo en el mes de marzo de 2020, el cibercrimen había aumentado en casi un 700%. Apenas a un mes de la pandemia. Debemos ser una fuente de alerta, de educación para los clientes respecto del uso de dichos canales, explicarles, con un lenguaje adecuado, de manera que ellos puedan entender, qué es aquello que deben verificar. A los empleados debemos cuidarles, asegurar su protección, estableciendo las medidas necesarias, protocolos y demás para resguardar a los colaboradores y de una manera especial a los más vulnerables.

La comunicación es un elemento vital en medio de la crisis. Con los colaboradores se debe comunicar más de lo que pareciera necesario y razonable. Esto incluye los equipos operativos, equipos gerenciales y hasta las juntas directivas. Establecer esquemas e intervalos regulares, frecuentes y predecibles, ya sea cada día, en la mañana, una vez por semana o quincena, depende del tipo de equipo o área. El propósito de estos encuentros es que haya claridad en las expectativas del trabajo, cuál es la prioridad del momento, cómo se espera que inviertan su tiempo, cuáles son las cosas que deben hacer (y no hacer). Promovamos que exista comunicación y, sobre todo, que haya escucha porque cuando se menciona la palabra comunicación, mucha gente entiende que solo es hablar, pero la comunicación es un camino de doble vía, comunicarse también es escuchar. Por ejemplo, cada semana con una encuesta al personal preguntando cómo se sienten, cómo les está yendo con el teletrabajo, qué herramientas necesitan, qué no funcionó esta semana, qué debemos mejorar. Esto ayudará a la institución a ir haciendo ajustes y juntos “hacer camino al andar”.

Siguiendo con el tema de apoyo, otra posibilidad que se abre es el tema de coaching y mentoring. Es la oportunidad para capacitar a los líderes con herramientas de cómo hacer liderazgo en medio de un contexto de crisis, con esquema de teletrabajo, teniendo la virtualidad como cotidianidad. No es lo mismo supervisar y ser líder en medio de una crisis, que en un contexto cotidiano bajo el esquema tradicional que se conocía.

Es vital capacitar a los líderes sobre inteligencia emocional y manejo de las emociones. Estamos todos experimentando altos niveles de estrés, mucha presión, las metas se vuelven más difíciles de cumplir, la liquidez está frágil. El estrés y la ansiedad no nos ayudan, todo lo contrario. En una crisis, se requiere ser capaz de analizar, tomar decisiones racionales y para eso es necesario manejar adecuadamente las emociones, canalizar los impulsos de manera positiva, evitar las decisiones impetuosas. Así que la capacitación y el acompañamiento a los líderes y equipos de trabajo, lejos de mermar, debe florecer en estos tiempos de crisis.

Como institución, tenemos la oportunidad de crear y fomentar sistemas de apoyo y un liderazgo empático. Nuestros sistemas de trabajo deben ser flexibles. Por ejemplo, algunos empleados se vieron forzados a teletrabajar y tienen niños pequeños en casa. Quizá no estaban preparados. Un sistema flexible permite que los colaboradores se adapten. Los sistemas rígidos generan tensiones y aún más crisis, afectando la productividad y la creatividad, generando maltrato a clientes y pérdidas mayores a la empresa.

## Rediseño

Nuestra tercera recomendación es que se realice un rediseño, enfocarlo también desde el punto de vista humano y de pensamiento, porque transformación digital no es solamente implementar un nuevo core o plataforma. Transformación digital es cambiar la mente, cómo se piensa, cómo se analiza,

cómo se hacen las cosas. Entonces, las instituciones necesitan reestructurar sus operaciones para una mayor protección y facilidad del cliente, eso es vital para la propia subsistencia y también como medida de apoyo a los clientes durante la crisis y luego de ella.

Se necesita dar un soporte a los clientes en la aceptación digital, empoderarlos para que ellos se inserten de manera más rápida y fácil en el mundo digital. Muchos de los clientes están en la base de la pirámide. Algunos estaban listos para pasar a las fases digitales, a otros les está costando un poco más. Entonces, ¿qué puede hacer su institución para ayudarles en esta transición? Esta es una gran pregunta que la institución debe plantearse desde su Junta Directiva a su equipo gerencial, a fin de identificar y definir estrategias de cómo lograr esto en la práctica. Es tiempo de abrazar la innovación y la creatividad, encontrar nuevas maneras de hacer las cosas, identificar nuevas oportunidades para los clientes y socios y adoptarlas.

El entorno nos llama hacia una transformación digital, proceso que en las actuales circunstancias es inminente. Debemos iniciar ese proceso, quizá estaba en algún lugar el plan estratégico para un determinado año. Sin embargo, es tiempo de promoverlo ya e iniciar una evaluación interna, contratar personas expertas que nos apoyen en su implementación. La transformación digital no es solo adquirir una plataforma y un software y ofrecer servicios a través del celular, es una metamorfosis de toda la institución y del modo de pensar de las personas que la componen. Hay que hacerlo de manera integral y coherente, definiendo un plan de ejecución. Algunas instituciones lo harán más rápido, a otras les tomará un poco más de tiempo y esto es entendible. Pero a la larga, todos debemos movernos hacia esa transformación digital.

Es necesario prestar atención a la seguridad y protección, reforzar los sistemas de ciberseguridad, porque es uno de los grandes riesgos que está en alza y mucho más con la gran

cantidad de empleados teletrabajando, accediendo a los sistemas, intercambiando información. Debemos implementar medidas de protección cibernética a los clientes y la institución.

Esas son las tres recomendaciones: Cercanía, apoyo y rediseño. Para concluir, presentamos una de Albert Einstein, un judío-alemán que emigró a los Estados Unidos en tiempos de la Segunda Guerra Mundial. Así que al hablar de crisis, lo hace con propiedad:

*“La crisis es la mejor bendición que puede sucederle a las personas y a los países porque la crisis trae progresos. La creatividad nace de la angustia como el día nace de la noche oscura. En la crisis, nace la inventiva, los descubrimientos y las grandes estrategias. Quien supera la crisis se supera a sí mismo. Quien atribuye a la crisis sus fracasos y penurias violenta su propio talento y respeta más a los problemas que a las soluciones. Sin crisis no hay desafíos, sin desafíos la vida es una rutina, una lenta agonía. Sin crisis no hay méritos, es en la crisis donde aflora lo mejor de cada uno.”*

# Capítulo 11

## Transformación digital y resiliencia

## Capítulo 11

### Transformación digital y resiliencia

Fidel Durán

Esta crisis sin precedentes es de gran profundidad e impacto económico. Además, en el caso de Ecuador, se suma a una situación económica ya muy complicada y a un nivel de contagio por encima de otros países. Evidentemente, con poca capacidad de apoyo desde el lado del gobierno para solventar esa situación.

Es una crisis que afecta a todos los sectores, algunos seriamente golpeados, muchos de esos clientes típicos de las instituciones de microfinanzas, algunos con actividades que brindan alojamiento, servicio de comidas, restaurantes, transporte, almacenamiento, comercios, entre otros, que están seriamente afectados. En ese escenario se emiten resoluciones de la Superintendencia que generan el diferimiento de las cuotas, y aquello también plantea un desafío para las instituciones. Desde el banco se definió que se tenía, en primera instancia, que atender y prestar atención a los siguientes frentes:

1. El capital humano. Se tenía, en primer lugar, velar por la seguridad y el bienestar de los colaboradores.
2. Buscar alivio financiero para los clientes.
3. Un manejo mucho más cuidadoso y cauteloso del flujo de caja, puesto que era altamente previsible que pueda existir contracción en la liquidez de la economía, como en efecto sucedió en el mes de marzo de 2020.

4. Todo un esquema de comunicación, tanto hacia el interior del banco como a nivel externo con los clientes y con los diferentes *stakeholders*.
5. La adecuación del trabajo y las instalaciones a las nuevas condiciones.

Se establecieron retos a corto plazo, donde se buscaba estabilizar y mantener la operación de mediano plazo para fomentar la resiliencia de la organización, y de largo plazo para mirar el futuro y definir las acciones o la operación que exige esa nueva normalidad.

## Desafíos y acciones

A corto plazo se definió una gestión de crisis, el asegurar la continuidad del negocio y brindar todas las protecciones a los colaboradores. Ya se tenía un equipo de trabajadores haciendo teletrabajo antes que comience la pandemia, de manera que resultó relativamente sencillo habilitar las estaciones de trabajo, pero el tema no se termina en habilitar las conexiones para que puedan trabajar, había que pensar también en el bienestar físico de los colaboradores y eso significó proveer o facilitar el equipamiento necesario, sillas ergonómicas, escritorios, computadores, conexiones, etc. Para los colaboradores que debían seguir trabajando de manera presencial, teníamos que implementar medidas de bioseguridad, coordinar los temas de transporte y alimentación y ajustar los esquemas de trabajo.

También era prioritaria la atención a los clientes. En las primeras semanas, se tuvo que cerrar oficinas, si bien se habilitaron canales alternativos de pago, se promocionó la página web y la App en el celular, la realidad es que los clientes seguían buscando el contacto físico con los colaboradores del banco y los asesores.

La gran mayoría de instituciones brindó a sus clientes la opción del diferimiento de pago de sus cuotas, nosotros además estuvimos en contacto permanente con ellos. Los asesores de crédito, imposibilitados de movilizarse, seguían trabajando desde su casa, comunicándose con cada uno de sus clientes. Al cabo de dos semanas del mes de abril ya se había establecido contacto con todos, y no para pedirles el pago, sino para saber cómo les estaba afectando la situación, para entender cómo sus negocios seguían operativos y si tenían familiares contagiados. Habilitar canales de atención inmediata y exigir a las aseguradoras la habilitación de canales de atención para los posibles siniestros y fallecimientos de clientes, fue clave antes que promover procesos de cobranza y de recuperación de cartera.

Era claro que en esa primera etapa y en ese corto plazo, se iba a producir una caída de la rentabilidad de la institución, lo cual era absolutamente necesario para preservar la estabilidad y la solvencia en el mediano plazo. También en esa etapa, aunque después no se lo implementó, comenzó una estructuración de plan de retorno, porque se tomó la decisión de no hacerlo sino a partir del 2021.

En el mediano plazo, con el objetivo de fomentar la resiliencia, se iniciaron trabajos de estabilización de las operaciones, renegociación, refinanciamiento de la estructura, flexibilidad a las condiciones de los créditos para los clientes, manejo de la relación con proveedores críticos, asegurándonos de que los servicios de esos proveedores –también afectados por la pandemia– no afecten al banco y poder seguir operando con una “normalidad”, buscando además eficiencia operativa y optimización de ingresos.

Era altamente previsible que se tendría una afectación importante en la calidad de la cartera como consecuencia del deterioro de las condiciones económicas de los negocios de los clientes o del hecho de que algunos de sus familiares se iban a

quedar sin empleo y, por lo mismo, había que optimizar la cobranza hacia aquellos que efectivamente podían pagar porque sus negocios seguían abiertos. Y ahí, también se puso mucha atención a todo lo que tiene que ver con la ciberseguridad, en un mundo que migra rápidamente hacia modelos mucho más digitales.

Finalmente se pensó en planes de digitalización, automatización, analítica de datos, pero también iniciativas de apoyo a clientes y proveedores para superar la crisis.

De esta crisis tenemos que salir todos. Se observa con cierta preocupación que algunas instituciones siguen colocando créditos a clientes que tienen negocios afectados, pensando solamente en su rentabilidad y no en la situación particular de cada uno de ellos.

En el largo plazo, se tendrá que pensar en diseñar nuevos modelos de negocio y propuestas de valor para el usuario. Habrá que identificar nuevas oportunidades, es previsible que se llegue a procesos de oferta muy segmentada, microsegmentación y personalización de tasas de productos. Seguramente las agencias se transformarán en puntos de contacto o puntos de experiencias. Habrá reducción de agencias en algunos casos o tercerización de oficinas o banca completamente digital. En este sentido, aquellas instituciones que venían trabajando desde antes de la pandemia para mejorar su oferta de valor, seguramente tendrán alguna ventaja, mientras que los que estaban un poco tarde en ese proceso se verán enfrentados a pérdidas de mercado o de clientes.

En ese contexto, partiendo siempre de que la transformación digital no es un objetivo per se, las herramientas de la transformación digital tienen que servir para mejorar la oferta de valor y la calidad de servicio a los clientes, para optimizar procesos y buscar eficiencia. Y, por otro lado, tienen que darse en un entorno en el que no se pierda lo que constituye una de las esencias de las instituciones: la cercanía con los clientes.

La transformación digital y resiliencia significan cercanía. Es decir, sí se tenía página web, aplicativo en el teléfono celular, sistema para que los asesores pueden georreferenciar a sus clientes, pero la verdad es que esos servicios no eran necesariamente lo que los clientes necesitaban. Ellos querían seguir estando en contacto con el banco, entonces se hizo relevante, por ejemplo, habilitar un turnero web, de manera que un cliente que quería ir al banco podía ingresar a través de la página web y pedir una cita, para ir a una hora específica y ser atendido. Con ello se mantenían las medidas de seguridad suficientes para que pueda ir sin temor.

Se espera que, a fines de 2020, más del 20% de las atenciones se hagan previa cita contratada a través del turnero web. Se habilitó a todos los medios digitales, *chatbot* y *call center* de atención a los clientes. Banca por internet, por ejemplo, creció casi en el 100%. Sin embargo, el *chatbot* e IVR, es decir, la llamada del cliente al banco creció en el 150%. Después se creó una oficina virtual, es decir, hoy un usuario puede pedir una cita y no ir a la agencia del banco sino conectarse de manera virtual con un ejecutivo que pueda atender y resolver sus inquietudes, tal cual como si estuviera físicamente en una agencia.

En el banco se pueden hacer renovaciones del crédito 100% online para microcrédito, unicrédito, y la Olla de Oro. Se logró desembolsos importantes en operaciones 100% online. Sin embargo, una vez que los asesores de crédito pudieron salir al campo, hay un trabajo de educación a los clientes para que puedan hacer la renovación online con la ayuda y asesoría respectiva, físicamente al lado del cliente.

El banco trabajó en la simplificación de *onboarding* a la banca virtual, habilitó nuevos canales de *onboarding* vía digital, web, detección visual, aumentado el 300% el *onboarding* banca digital y, evidentemente, para estimular las transacciones digitales se estableció cero comisiones en sus pagos.

Se realizaron más de 20.000 transacciones mensuales digitales, un aumento del 181%, más de 11 millones de transacciones online de pagos, un aumento del 300%. Se trabajó en una atención personalizada a cada uno de los clientes por parte de gerentes y asesores.

Además, era previsible que iban a existir afectaciones de salud en los clientes. Se priorizó que los seguros de los clientes tengan la cobertura necesaria, que las aseguradoras y las empresas que prestan los servicios asociados estén listas y preparadas para atender un aumento previsible en los reclamos. Como referencia, antes de la pandemia las aseguradoras con las que se trabajaba atendían un promedio de 50 y 60 fallecimientos por mes, durante los cuatro primeros meses de la pandemia creció a 350, que fueron atendidos en su totalidad y de manera oportuna. Junto con el seguro de vida, los clientes tenían la posibilidad de un servicio exequial. Sin embargo, en Guayaquil, era imposible encontrar ni siquiera ataúd, mucho menos espacio en los campos santos. Anticipadamente se hizo que las compañías de seguros adquirieran espacio suficiente para que los familiares de los clientes puedan contar con ese servicio, incluso en las condiciones en las que se vivía en ese momento. El banco fue muy activo en procesos de creación de tutoriales para facilitar la educación de los clientes, asistencia para utilizar los canales digitales y, evidentemente, se tuvo más de 2500 (ya son mucho más) reproducciones de esos tutoriales en las páginas web de la institución. Se generó mucha información, guías de uso del servicio por internet, apertura de cuentas de ahorro, posibilidad de hacer transferencias, tutoriales de cómo hacerlas, pero también la información de las oficinas en las que se estaba atendiendo y los horarios. Hubo mucha activación en las redes sociales, sobre todo, generando comunicación hacia los clientes.

En este proceso de generar resiliencia, se hizo un acuerdo con CONQUITO, que a su vez había desarrollado, con el apoyo del PNUD, todo un programa de guías sobre bioseguridad y sobre

manejo de negocios en situaciones como la vivida. Se regaló un kit de bioseguridad a los clientes, y se les apoyó para que comiencen a ofrecer servicios que antes no brindaban, desde cosas tan simples como habilitar un teléfono para recibir pedidos de sus clientes por WhatsApp. Se reforzó los negocios de los clientes, apoyándolos para que puedan atender de manera segura y así reactivar sus negocios que, finalmente, son los que mañana podrían generar el pago de las operaciones con el banco.

Se generó un directorio digital con más de 200 microempresarios beneficiados que necesitan un servicio particular. Muchos de los clientes no tenían experiencia de ventas por internet, por ello se los asesoró para poder crear un Marketplace, un piloto de 100 pequeños negocios, a los cuales se les ayudó a crear su página, tienda virtual y lograr mecanismos de distribución de sus productos para que puedan vender online.

Hubo que adecuarse a la nueva realidad, y hacerlo de la mano con los clientes para alcanzar objetivos comunes. En cuanto a los planes de recompensa y los beneficios que los clientes pueden canjear con la tarjeta, estos cambiaron de electrodomésticos, pasajes, o cosas similares, a implementos de bioseguridad, planes de internet, bonos en supermercados. Se redujeron, además, los puntos requeridos para el canje. También pensando en los clientes, todo aquel que se acercaba al banco para hacer un pago recibía una recarga de minutos celulares a cargo de la institución, porque se entendía que en ese momento su prioridad estaba asociada a la comunicación con su familia. Así se estimuló que se comuniquen, pero a distancia. Se crearon bonos que se podían canjear por puntos para adquisiciones en supermercados o farmacias que eran diferentes de los que tradicionalmente se utilizan en estos sistemas de canje. Evidentemente, creció el índice de satisfacción de los clientes en términos de la atención del personal.

## Conclusiones

Lo que había que hacer como proveedores de servicios financieros era asegurarse que los colaboradores y clientes estén en la situación más segura. Después, apoyarlos para que apliquen las mismas medidas con sus familias y en sus negocios.

Es claro que la crisis afecta de manera diferente a cada cliente, no todas las tiendas estuvieron afectadas o todos los servicios de transporte; la crisis impacta de manera diferente y casi que de manera particular a cada uno de los clientes. Se tenía que entender cómo la crisis afecta a cada uno de los amplios segmentos de clientes de una manera más específica y, entonces proponer políticas particulares para ellos, por regiones, actividades económicas, grado de impacto, en lugar de decisiones de tipo general como, por ejemplo, diferimiento de 90 días para todos. Había unos clientes funcionando y mejorado sus ventas durante la pandemia y otros que hasta hoy siguen muy afectados.

Además, flexibilidad en la gestión, y desde esa perspectiva, una segunda conclusión fue la importancia de desarrollar una amplia oferta de productos y servicios financieros que permitan brindar varias alternativas para gestionar el impacto de la crisis. Hubo clientes que requerían un capital adicional para poder reactivar sus negocios, otros que necesitaban plazo hasta poder recuperarlo, para volver a pagar, entonces se debía pensar en operaciones de gracia. Otros clientes bajaron su nivel de actividad y por lo mismo requerían un nuevo préstamo con una cuota más baja. Se debía tener una oferta de productos muy amplia y diversa. Ciertamente esos procesos de crisis requerían una gestión muy intensa por parte de los equipos gerenciales de nivel superior y medio.

La crisis demandó un nivel de actividad mucho más fuerte por parte de los equipos gerenciales; era difícil exigir a los colaboradores lo que éstos no estaban dispuestos a dar.

La pandemia representó una oportunidad para fortalecer la relación con los clientes, dar respuestas individuales a las circunstancias particulares de cada uno de ellos y apoyarlos en ese momento. Se generó mejoras importantes en los niveles de lealtad de los clientes hacia la institución.

En torno a la digitalización, se puso mucho énfasis en la transformación digital de los servicios financieros, habilitando procesos de gestión digital de préstamos e infraestructura de pagos digitales.

Finalmente, en momentos de crisis los clientes recurren a las instituciones en búsqueda de apoyo, no solo financiero, a veces para ser escuchados. Y en esa fiebre de digitalización y transformación digital se puede estar perdiendo de vista que lo que los clientes quieren es cercanía y contacto.

El reto es mantener esa cercanía con presencia física y sin ella.

# Capítulo 12

## Experiencias para reducir el impacto de la crisis

## Capítulo 12

### Experiencias para reducir el impacto de la crisis

**Francisco Moreno**

Antes de entrar materia, es muy importante empezar visualizando el trabajo de las organizaciones no gubernamentales (ONG) que trabajan otorgando microcrédito en el país, puesto que las ONGs o fundaciones, llegan a zonas geográficas y a grupos poblacionales muy poco o no atendidos por otras instituciones financieras, tal como demuestran las siguientes cifras: más del 40% de los clientes de las ONGs se encuentran en la zona rural, en el caso de Fundación ESPOIR este porcentaje es mayor. En ESPOIR el 65% de los clientes son exclusivos, el 20% se comparte con una institución financiera sea banco, COAC o fundación, el porcentaje restante se comparte con dos o más instituciones. De los 3900 millones de dólares de cartera vigente de microcrédito que tienen las instituciones que reportan a la RFD, 168 millones (4%) provienen de las ONGs; cuando se habla de número de clientes, las ONGs atienden a 95.900 clientes, lo que representa el 10% de los clientes cubiertos por los miembros de la RFD, cifras pequeñas pero significativas. A través de las ONGs llegan al país 100 millones de dólares que son invertidos en microcrédito.

Previo a describir las medidas tomadas ante la pandemia, es importante dimensionar el impacto que generó tanto a nivel de los clientes como a nivel de la fundación.

Para conocer específicamente el impacto de la pandemia y el confinamiento en los clientes y sus familias, se realizó en junio una encuesta a 3.400 clientes (nivel de confianza 95% y margen de error 5%). Se observó que el 17% de los encuestados tenía en sus familias a personas enfermas con covid y el 6% reportó personas fallecidas en el hogar durante el periodo marzo-mayo; cabe destacar que en el periodo marzo-agosto fallecieron 233 clientes, mientras que en los 12 meses del año anterior se reportaron 180 muertes. Los 233 clientes fallecidos tenían cobertura de seguros, la aseguradora ha pagado alrededor de 650.000 dólares en indemnizaciones. En cuanto a la situación alimentaria, el 57% de los clientes disminuyó el consumo de proteínas y un 17% dijo haber pasado hambre. Estos datos nos llevan a concluir que, en ese momento, el 14% de los clientes se encontraba en situación alimentaria crítica. En lo económico, el 32% reportó que algún familiar perdió el empleo, solo el 9% de los clientes tenían negocios activos, es decir el 91% de los clientes tuvieron que suspender su actividad económica. En conclusión, el 28% de los clientes estaba en situación económica crítica, porque disminuyeron los ingresos, suspendieron la actividad del negocio o reportaron que algún familiar perdió el empleo.

### GRÁFICO 1

#### Impacto clientes (resultados investigación a 3400 clientes mayo-junio 2020)

##### SALUD

- El 17% de los encuestados reportó personas enfermas con COVID-19.
- El 6% reportó muertos en el hogar por cualquier causa.
- De marzo a agosto se reportaron 233 clientes o sus cónyuges fallecidos (el año anterior en 12 meses 180 fallecimientos).

##### ALIMENTACIÓN

- El 40% ha disminuido el número de comidas al día. El 57% ha disminuido el consumo de proteínas y el 17% siente que está pasando hambre. **El 14% se encuentra en una situación alimentaria crítica.**

##### ECONOMÍA

- El 32% reportó que algún familiar perdió el empleo. Solo el 9% de los clientes tenían sus negocios activos. **El 28% se encuentra en situación económica crítica.**
- El 89% de los encuestados estiman que necesitará hasta 6 meses para reactivar su economía

Fuente y elaboración: ESPOIR

## Impacto a nivel institucional

Cuando inició la pandemia, ESPOIR tenía 58 mil préstamos activos y a julio se redujeron a 54 mil. La fundación se ha caracterizado por tener siempre una buena calidad de cartera de crédito, y tal como se evidencia a continuación, la calidad se deterioró durante el período febrero-julio del 2020, pasando el porcentaje de morosidad 1 día de 0.78% a 4.66%; y el porcentaje de riesgo mayor a 30 días de 1.41% a 8.69%, como efecto de la pandemia. Antes de la pandemia ESPOIR tenía una cobertura del 300% para la cartera en riesgo mayor a 30 días, mientras que al cierre del mes de julio llegó a tener solo un 60%, a pesar de haber aumentado el gasto de provisión de cartera.

### GRÁFICO 2 ¿Cómo nos encontró la pandemia?

| INFORMACION CARTERA Y CLIENTES FEBRERO JULIO 2020                                           |            |            |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|------------|------------|
|                                                                                             | FEBRERO    | JULIO      |
| NUMERO DE CREDITOS ACTIVOS                                                                  | 58,237     | 54,063     |
| CARTERA VIGENTE CREDITO                                                                     | 58,913,702 | 57,119,052 |
| % MOROSIDAD (RESPECTO CARTERA BRUTA VIGENTE)                                                | 0.78%      | 4.66%      |
| Total Cartera reprogramada (refinanciada + reestructurada)                                  | 128,576    | 682,464    |
| CARTERA EN RIESGO                                                                           |            |            |
| % CARTERA EN RIESGO 1 DÍA + reestructuradas + refinanciadas (RESPECTO DE LA CARTERA BRUTA)  | 2.51%      | 17.96%     |
| % CARTERA EN RIESGO > 30 días + reestructuradas + refinanciadas (RESPECTO DE CARTERA BRUTA) | 1.41%      | 8.69%      |
| INCOBRABLES (cartera castigada acumulada en el periodo)                                     |            |            |
|                                                                                             | 0.08%      | 0.35%      |
| PROVISIONES                                                                                 |            |            |
| Cobertura cartera en riesgo >30 días + reestructuradas + refinanciadas                      | 306%       | 52%        |

Fuente y elaboración: ESPOIR

## Acciones tomadas para reducir el impacto de la crisis

Fundación ESPOIR ha tenido que enfrentar, en el pasado, varias situaciones adversas ocasionadas por fenómenos naturales, la más importante y crítica fue la ocasionada por el terremoto de abril de 2016, que afectó a la salud y economía de la población,

principalmente en las provincias de Esmeraldas y Manabí. En esta última provincia ESPOIR tenía el 50% de la cartera de crédito y el 55% de los clientes, sin embargo, la mayoría de los clientes y la institución salió adelante en un mediano plazo. El terremoto dejó varias enseñanzas, entre ellas, las más importantes, fue la gran capacidad de resiliencia que tiene el sector microempresarial manabita, la valentía y responsabilidad de un personal comprometido con la fundación y sus clientes, la importancia de realizar un trabajo organizado y flexible y el mantener la confianza de que se saldrá adelante.

La crisis vivida durante y después del terremoto es nada comparada con la que se vive ahora como consecuencia del covid-19.

## **¿Qué se hizo?**

Se activó el Comité de crisis y se revisó el Plan de Continuidad del Negocio, pero no había nada escrito sobre cómo actuar en una crisis general de semejante magnitud, por lo que se decidió tomar algunas orientaciones generales y aplicar enseñanzas del terremoto:

- Las actividades presenciales en las oficinas se suspendieron desde el 18 de marzo hasta el 13 de junio de 2020. Si bien no había atención a los clientes en las oficinas, siempre se mantuvo el contacto con los colaboradores y estos.
- Se suspendieron todas las gestiones de cobranza y los desembolsos. Cabe destacar que 2.500 clientes (alrededor del 4% del total) siguieron pagando de acuerdo con la tabla originalmente pactada.
- Se aseguró a todo el personal mantener sus puestos de trabajo, no hubo despidos ni reducción en el salario nominal. Para ESPOIR su equipo humano es el activo más valioso.

- Se hizo un monitoreo constante sobre el comportamiento de la cartera de crédito y en base a esa información se realizaron nuevas proyecciones, tomando en cuenta el deterioro de la cartera, incrementado las provisiones y ajustando el modelo del negocio para minimizar el impacto en la situación económica de fundación, pero continuando con el apoyo a los clientes.
- Se diseñaron protocolos de bioseguridad para el personal, se les dotó de equipos de protección individual; se realizaron campañas para prevenir el contagio.
- Uno de los puntos claves era asegurar la disponibilidad de fondos para los meses posteriores al confinamiento, por lo que se negoció, por separado, con cada uno de los financiadores. El 80% de la cartera de crédito de ESPOIR está financiada con préstamos del exterior.
- Para apoyar a los clientes a retomar su actividad económica se tenía que proporcionar capital de trabajo y dinero fresco que les permitiera cubrir los gastos corrientes o deudas adquiridas durante el confinamiento, por lo que se modificaron los productos de crédito para incluir periodos de gracia; se actualizaron manuales, procesos, políticas y sistema.
- Se crearon “cápsulas educativas” para llegar con mensajes útiles a los clientes para enfrentar los momentos difíciles que vivían y continuar con el programa de educación de ESPOIR.

## **Problemas específicos que enfrentaron las instituciones financieras**

- El diferimiento de pagos fue una gran ayuda para los clientes, pero un gran problema para las instituciones, pues no se explicó al público, quizá por razones políticas, en qué consistía esta medida tomada por el gobierno, lo que generó dificultades a las instituciones financieras. El diferimiento consistía en la suspensión de los pagos de las cuotas de crédito durante un período, pero implicaba

que el cliente se quedó manteniendo un saldo de crédito impago durante 3 meses, lo que generaba intereses que debían ser pagados en los meses posteriores.

- Otra gran dificultad que se enfrentó fue la limitada cobertura de internet y un alto porcentaje de clientes que no cuentan con este servicio, ni equipos celulares inteligentes o de gama alta, que permitan una comunicación fluida mediante herramientas tecnológicas.
- A partir de junio, cuando se pasó a semáforo amarillo, la reactivación de los negocios y la economía del país fue mucho más lenta de lo que se esperaba. Los clientes, en muchos casos, no han podido retomar su actividad y tener las mismas condiciones que tenían antes del inicio de la pandemia, lo que les ha dificultado cumplir a tiempo con sus obligaciones financieras
- Otro tema al que se ven enfrentadas las instituciones es el incremento forzoso del gasto de provisiones por deterioro de la calidad de la cartera de crédito.
- Los estados financieros de las instituciones todavía no reflejan la real situación de estas y su cartera de crédito por la aplicación de los periodos de gracia a los nuevos créditos y el diferimiento extraordinario. No se conoce el comportamiento de pago de los clientes en el futuro.

Un hecho importante a destacarse en esta oportunidad: *La Metodología de Banca Comunal cumple 27 años en el Ecuador.*

Durante este tiempo, Fundación ESPOIR realizó una campaña a nivel nacional para conmemorar los 27 años de la introducción de la metodología de banca comunal en el país. El primer banco comunal se formó en el año 1993, con 17 mujeres de la comunidad La Sequita, en la provincia de Manabí, bajo el auspicio de Project Hope, una ONG americana. Luego siguieron FINCA, CRS entre otras instituciones. A junio del 2020, 13 de las 51 instituciones que integran la Red Instituciones Financieras de Desarrollo, implementan esta metodología de crédito.

Según información proporcionada por la RFD, 143 millones de dólares están en manos de clientes microempresarios a través de la metodología de banca comunal, existen 190.000 beneficiarios y alrededor de 14.500 bancos comunales en el país. En esta metodología el promedio del crédito vigente está alrededor de 755 dólares por cliente.

### GRÁFICO 3 Un hecho importante

#### La metodología de banca comunal cumple 27 años en el Ecuador

El primer banco comunal se formó en agosto de 1993 con 17 mujeres de la comunidad La Sequita de la provincia de Manabí, cuando Project Hope introdujo esta metodología de crédito en el país.

#### Cifras de la banca comunal en Ecuador al 30 de junio, 2020

- 13 de las 51 instituciones que integran la Red de Instituciones Financieras de Desarrollo- RFD, implementan esta metodología de crédito.
- \$ 143,5 millones cartera vigente de crédito.
- Aproximadamente 190 mil microempresarios son atendidos bajo esta metodología.
- Existen alrededor de 14.500 bancos comunales o grupos de crédito.
- Aproximadamente \$ 755 el saldo promedio de crédito por prestatario.

Fuente y elaboración: ESPOIR

## ¿Como hacer efectiva la inclusión financiera?

Durante el foro se habló mucho de resiliencia, inclusión financiera y transformación digital. La inclusión financiera debe tener presente que la crisis ocasionada por la pandemia covid-19 afectó a todos, pero inmensamente a las personas que viven de los ingresos generados por negocios muy pequeños (todos están en la misma tormenta, pero en distintas embarcaciones). La pobreza y el desempleo ya son altos y se seguirán incrementando en el país.

Cuando se hable de inclusión financiera hay que referirse a cómo incluir principalmente a las personas pobres y vulnerables del país, se debe ser muy objetivo y ver cómo se

enfrenta las limitaciones de comunicación, tecnología y uso de herramientas por parte del usuario. Una de las limitantes más grandes es la conectividad; cómo se puede hablar de inclusión financiera si no se da solución a ese problema.

Para que el país salga adelante se debe atender a todos los sectores económicos, pero las instituciones financieras tienen la obligación y la oportunidad de atender a los microempresarios con pequeños negocios de subsistencia y así hacer efectiva la inclusión financiera. Este debe ser un compromiso que todos debemos asumir (gobierno, instituciones financieras y la población). Las ONG están dispuestas a apoyar y a marchar juntos para superar esta crisis.

# Capítulo 13

**“Distanciamiento físico”,  
sí; “distanciamiento  
social”, nunca**

## Capítulo 13

### **“Distanciamiento físico”, sí; “distanciamiento social”, nunca**

**Juan Carlos Urgilés**

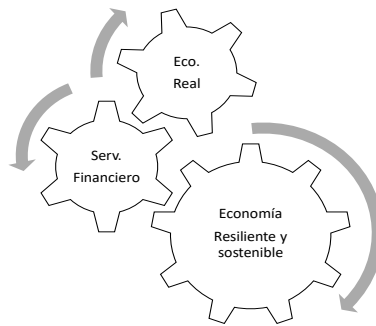
El distanciamiento social simplemente rompería el tejido de la sociedad, del país y de la humanidad. Hoy más que nunca el virus del covid-19 enseña que cuando las personas tienen dificultades o una tensión en la vida se apoyan, se refuerzan y pisan en el tejido social para seguir adelante. Por eso, es importante reflexionar eso del “distanciamiento físico” sí, “distanciamiento social” nunca.

Uno de los elementos que la cooperativa promueve es que la economía real tiene que estar vinculada e intrincada con el servicio financiero, pues solo así se logra que esta se vuelva resiliente y sostenible. La construcción de una cercanía, de una alianza entre esos dos espacios permite avanzar y construir. Con base a eso, una de las premisas fundamentales es no a la financiarización de la economía, entendida como una fractura entre los servicios financieros y la economía real; simplemente una generación etérea de utilidades o de rendimientos desconectados de lo que pasa con la economía.

Esa economía real obliga a tener cercanía territorial, reconocimiento de las demandas de las localidades y de los espacios en donde se habita. La georreferenciación, por ejemplo, ese espacio de conocimiento del territorio (los corresponsales, botones de pago, mecanismos electrónicos) pero conectados en la localidad desde el sentimiento mismo de las localidades es clave.

Para potenciar el consumo local de esas estructuras sociales y productivas, es el grito más fuerte que demanda el país, la generación de empleo sostenible y autónomo desde la localidad, un empleo endógeno que esté soportado sobre la economía real y sobre unos servicios financieros con economía, pertinentes y manejados éticamente.

**GRÁFICO 1**  
**Estrategia de resiliencia institucional**



Fuente: Cooperativa Jardín Azuayo  
Elaboración: propia

## **Enfrentando la crisis**

Se debe fortalecer el consumo responsable con el medio ambiente, pero también con la comunidad. Se trabajó algunas campañas de “Cómprale a tu vecino o conocido, crea un sistema, una red en tu barrio, en tu comunidad, en tu espacio social, tu cantón, parroquia, provincia”, porque sí se puede salir de esto; sobre todo, en los meses más aciagos (abril y mayo) había que sostener el consumo local. Y allí el consumo responsable es un criterio que se decanta de todo lo que se ha aprendido.

El sistema financiero entró en una crisis causada por ese freno en la economía real que ha permitido ver que los mercados

dependen de la estructura social. Si la estructura social, las familias, las personas empiezan a tener una crisis, pues el mercado no soluciona mucho, el mismo sistema financiero padece de esa estructura social, por tanto, se insiste en el refinanciamiento, en estirar las oportunidades, reducir las cuotas de pago y en el reconocimiento del problema.

Al principio se decía que las medidas serían una cuestión de 15 días, 40, 50, tres meses. Pero fue mucho más allá, y aun así no se sabe con total claridad a lo que se está expuesto; pero reconocer el problema permite ver que la economía ha hecho una implosión y se ha contraído. Hay que estirar los plazos, reducir las cuotas de pago, de manera que al menos un 30% de las personas van a achicar su cuota. Ahí ha habido muchas tensiones que valdría mencionar, por ejemplo, por qué pagar esos intereses diferidos, o que se bajen las tasas de interés con toda la dinámica y la conflictividad de un país dolarizado. En Colombia, el Estado entregó un bono masivo a una gran cantidad de personas para poder sostener la vida.

Es importante también comprender la angustia y por eso, inclusive, el foro buscó plantear empatía y cómo reconocerla en el usuario financiero, entre las personas con las que se interactúa, proveedores y consumidores de los servicios. Un proceso de comunicación, no de emisión de información, sino capacidad para ir y venir, comunicar; se implementó en la institución a la velocidad del rayo sistemas de conversación, a través de mecanismos virtuales para conectarse con los socios y empezar a entender sus problemas, identificar qué tan grave era su impacto y cómo pensaba levantar el futuro.

Es necesario que en cada una de las organizaciones se plantee una visión del futuro, el pasado ya llegó con una pandemia, en menos de 15 días, en menos de una semana nadie podía decir que en el mes de febrero (2020), mientras terminaba el

carnaval, el siguiente mes las personas iban a estar en medio de una pandemia. Nadie podía predecir una situación así, pero eso fue el pasado.

Se vive una nueva realidad y como seres humanos, políticamente libres, se debe asumir el reto del futuro de construir y desarrollar una nueva cultura que permita garantizar un futuro posible. Y esa transmisión, si se trabaja en un banco, a los clientes, en una ONG a tus interactuantes, en una cooperativa a los socios, la transmisión de que un futuro es posible y que deberá ser mejorado por quienes las hace posible.

## **La propuesta desde Jardín Azuayo**

Se formularon tres acciones:

1. Un impulso a la economía solidaria. La pueden hacer muchas personas, aquellas que reconocen que se vive aquí. Esta pandemia ha enseñado que éramos ricos, lo tanto que se tenía.
2. Impulsar la formación y capacitación, para un futuro de la economía social y solidaria; a través de eso cambiar en la cooperativa, motivando un proyecto de un instituto de educación superior para la economía social y solidaria que permita construir nuevas competencias para un futuro distinto. También se ha impulsado el apoyo a la creación de organizaciones de la economía social y solidaria, que estaban allí, gente trabajando de alguna manera organizada, cómo se la formaliza e impulsa para que pueda trabajar desde la economía social y solidaria, pero con criterio empresarial bajo un paradigma alterno, en alguna medida en la pluralidad de la economía.

3. Por otro lado, apoyar los procesos de comercialización en el país, los que producen, los que trabajan tienen serias dificultades para comercializar. En esa medida, también se impulsó la creación de un sistema de comercialización virtual para la economía social y solidaria. Sin duda es un esfuerzo grande y asociado a ese sistema de comercialización (botón de pago, sistemas virtuales de pago, transaccionalidad) a través de botones del QR y todos lo del aparataje instrumental que se podría tener desde las Fintech.

El “distanciamiento físico” es necesario, hay que cuidarse porque se está en medio de una pandemia, pero no se puede hacer “distanciamiento social” nunca.

# Capítulo 14

## **Experiencia transformación digital y resiliencia**

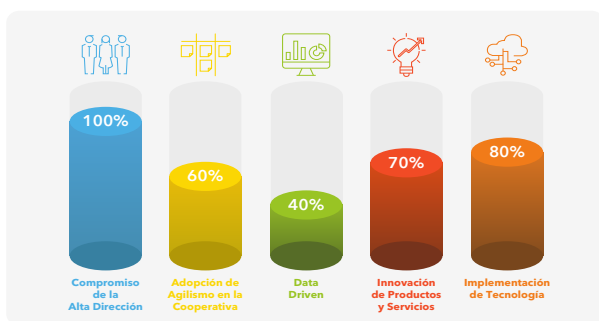
## Capítulo 14

# Experiencia transformación digital y resiliencia

Juan José Atencia

La transformación digital es una fórmula acertada para poder sobrellevar la crisis. En cierta medida va a ayudar a que las instituciones se recuperen luego de la pandemia. La Cooperativa Policía Nacional (CPN), ha trabajado desde hace un par de años en dicha estrategia con mayor intensidad. En la actualidad cuenta con indicadores, a nivel de los objetivos generales que se han convertido en los pilares para sumar a la transformación, los que nos han permitido sobrellevar lo que ha sido la emergencia del covid-19.

**GRÁFICO 1**  
**Estrategia digital CPN**



Fuente: Cooperativa Policía Nacional  
Elaboración: propia

El camino de la transformación digital no es sencillo, existen complicaciones; pero, se pueden superar cuando hay un involucramiento y liderazgo desde los más altos directivos. En el caso de la CPN hay un total compromiso de consejos y alta gerencia para construir una ruta digital y generar un modelo de negocios con oferta de productos y servicios orientados a los socios.

En esta evolución digital el apoyo de la alta dirección se ha enfocado principalmente en el conocimiento, para poder ir rompiendo esquemas, miedos, dudas e incertidumbre a las que nos enfrentamos cuando se habla de digitalización, ya que es una forma nueva de entregar productos y servicios. Lo importante es comenzar a trabajar en las personas capacitándolas. Entender esto como una inversión al conocimiento y permitir a las líneas directivas y de liderazgo poder revisar otras buenas prácticas, lo cual es fundamental. El foro de la RFD brinda herramientas que nos permiten visualizar cómo se puede manejar en el mundo la digitalización y adaptarla a las instituciones para llevarla a la práctica.

Cómo segundo punto, la Cooperativa Policía Nacional, comenzó la adopción del agilismo, que no es más que poder generar un ecosistema propicio para las ideas y el trabajo en equipo, con el fin de poder sumar desarrollos rápidos y sobre todo que esto esté centrado en el socio/cliente, que es quien recibe el producto y va a ocuparlo.

La razón de ser de la CPN es nuestro socio, entonces tenemos que colocarlo en el centro del ecosistema y a raíz de esto comenzar a generar todo ese equipo multidisciplinario que va a ayudar a que las soluciones que se generemos tomen en cuenta siempre sus necesidades y se alineen con sus requerimientos sin descuidar temas normativos, de riesgo u otros.

El agilismo es comenzar a trabajar para el socio, con entregables que sean de su uso, que les agreguen valor y que puedan de esa manera solventar sus necesidades; para lograrlo, es indispensable el apoyado de ciertas metodologías. Para este marco metodológico, la cooperativa trabajó en buenas prácticas, por ejemplo, tomó como referencia el marco de trabajo scrum e implementamos la iniciativa *Product Owners* (PO), la cual consiste en que cada una de las gestiones departamentales, incluso las oficinas operativas, designen una persona responsable de evaluar la ideas e iniciativas que se generan en toda la CPN, sobre todo las enfocadas en mejorar la experiencia del socio, de tal forma que no se deja ningún cabo suelto. Es decir, todos los desarrollos, propuestas, modelos de negocio y necesidades que se resuelven, están siendo refinadas desde todos los puntos de vista, mejorando el control y seguimiento para salir con un producto óptimo. Así iniciamos con desarrollos rápidos el *Time to Market* actual que está alrededor de cuatro meses.

Al 2021 se tiene la misión de contar con *releases* o entregables al público de dos meses y así seguir bajando cada vez más el tiempo en el que aportamos con una nueva funcionalidad o soluciones a los socios.

En la ruta digital está también el manejo de la información, que permita generar tanto oferta como análisis crediticio personalizado; es importante comenzar a invertir en tecnologías que ayuden a gestionar la información. Con el desarrollo de estos modelos analíticos, la cooperativa ha podido entregar en 5 minutos una tarjeta de crédito a través de sus canales digitales.

La institución tiene, a nivel nacional, alrededor de 150 cajeros automáticos, canal App, canal web y *chatbot*; es decir, todo un entorno digital para la dispensación de productos y servicios. Es importante capturar la data de todas estas interacciones con el socio para poder desarrollar modelos que permitan atenderlo de una manera adecuada, rápida y ágil por cualquier canal, mejorando cada vez más la experiencia.

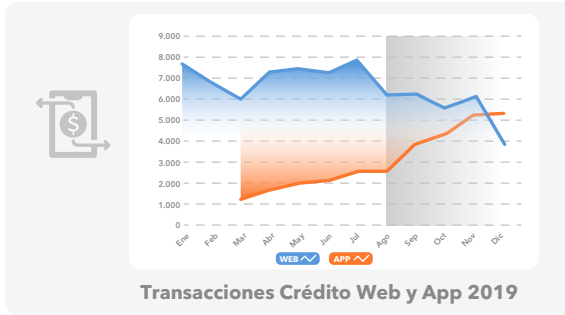
También es importante innovar, no necesariamente generar un gran cambio disruptivo, sino también propiciando pequeños cambios; concentrarse en la experiencia del usuario, que se les haga fácil a ellos interactuar con los canales, implementar productos que sean amigables y analizar continuamente qué es lo que les impide usar un canal digital, ya que atacando estas causas generaremos efectos importantes en el crecimiento transaccional de estos canales.

En la experiencia CPN durante la pandemia se aceleró el crecimiento por la adopción del canal móvil; fue ahí justamente donde el socio valoró la experiencia del usuario. Tiempo atrás la cooperativa facilitó al socio el ingreso a este canal, con las seguridades que corresponde mediante un ingreso biométrico, lo que les permite comenzar a interactuar más con nuestra App. Para el caso de ingresos en el canal digital se evidenció un repunte de ocupación, alrededor de 900.000 transacciones por mes en pandemia. El cambio es muy notorio a nivel de las transacciones que maneja el canal móvil actualmente.

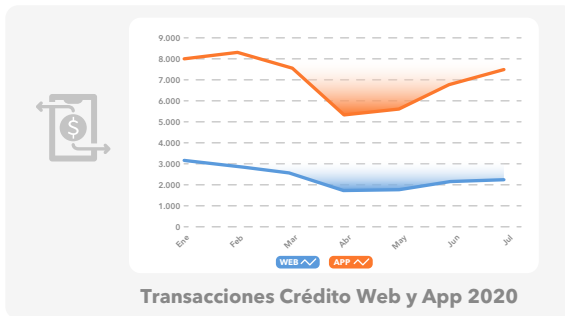
La evolución de las transacciones de crédito en canales digitales es un ejemplo muy claro del potencial de estos al momento de generar negocio y servicio a nuestros socios. Se inició con crédito Web en el año 2018, la transacción constaba de relacionamiento entre lo físico y lo digital, donde el socio tenía que acercarse a las oficinas para hacer una precalificación y luego podía ocupar el canal digital, era un modelo híbrido. Con el pasar del tiempo se convirtió en uno de nuestros productos de mayor rotación. Tomando como referencia lo comentado anteriormente, esto es la forma de entender las necesidades de los socios, se vio la importancia de tener una atención virtual al 100%, iniciando trabajos en los modelos analíticos de crédito para poder colocar consumo en web y App. Para diciembre del 2019 igualó al otro esquema de colocación y en la actualidad es el principal canal de colocación a nivel de número de operaciones de crédito de consumo.

## GRÁFICO 2

### Evolución digital transacciones crédito Web y App



Fuente: Cooperativa Policía Nacional  
Elaboración: propia

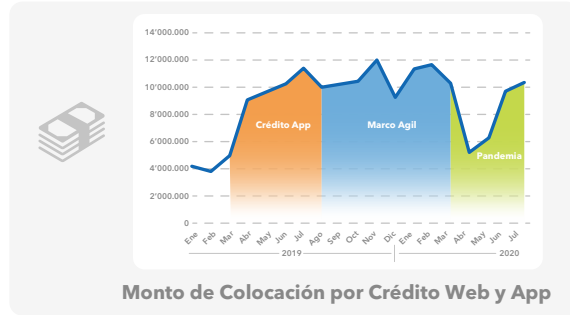


Fuente: Cooperativa Policía Nacional  
Elaboración: propia

Los montos de colocación son de alrededor de 10 millones mensuales en cartera a través de App, si bien en pandemia hubo una baja, la colocación se estabilizó, comenzado a entregar también crédito en rangos normales de lo que se venía manejando con este tipo de producto.

### GRÁFICO 3

#### Evolución digital monto por crédito Web y App



Fuente: Cooperativa Policía Nacional  
Elaboración: propia

En esta estrategia, si bien es importante toda la parte de cultura, el agilismo, la innovación y el manejo de datos, la transformación tiene que venir acompañada también de tecnología, sobre todo de una arquitectura basada en servicios, generar una alta disponibilidad de cara al socio, que no se “caiga el sistema” como suelen decirlo coloquialmente.

Es importante implementar toda la base tecnológica con la capacidad de escalar para poder soportar este cambio que se tiene que hacer por la transformación, y blindarse a nivel de ciberseguridad es absolutamente importante dentro de esta estrategia.

### Enfrentando la crisis

Los principales desafíos que enfrentó la cooperativa en emergencia fueron los cambios generados por la adopción de nueva normativa y el confinamiento, aquí el trabajo en equipo fue fundamental. Gerencia convocó a trabajar al staff permanentemente para definir lineamientos de continuidad operativa a través del teletrabajo, a fin de tomar definiciones en tiempo real; de hecho, el tiempo para poder hacer los cambios de

diferimientos y normativa para los créditos fueron muy cortos y a la par se tuvo que elaborar un esquema de atención a los socios. Se implementó una oficina virtual en pandemia y el resultado fue excelente.

Los mecanismos de relacionamiento digital fueron muy importantes dentro de toda la estrategia y lo que se hizo como cooperativa para poder afrontarlos. El aseguramiento de atención de las oficinas, siguiendo los protocolos de bioseguridad, estuvo desde el día uno de la emergencia. Se contó con la capacidad de reacción y “cambio de chip”, sobre todo hacia el socio; quizás cuando se inicia en el mundo de la transformación, se encuentra que posiblemente cada gestión se va manejando en silos, pero cuando se coloca al socio en el centro de la operación, simplemente todo se alinea y comienza el trabajo en equipo. Como resultado de las estrategias digitales, el día uno se pudo tener el aseguramiento de la atención, se difirió una cantidad importante de la cartera, alrededor del 50%. Eso va de la mano de todos los temas de seguimiento desde riesgo, comunicación, marketing y aseguramiento de la función de negocios.

La pandemia nos obligó a replanificar las metas y presupuestos del portafolio de proyectos. Nos enfocamos en desarrollos que sean de digitalización y virtualización de productos y servicios, que puedan ayudar a reactivar económicamente a los socios. También, para entender cuáles eran sus problemáticas, abrimos canales de comunicación, mayor capacidad del *call center*, potenciamos el *chatbot*, para poder entender y dar solución a las necesidades de los socios. Las cooperativas buscan generar bienestar a sus socios, pero para generarlo hay que entender lo que requieren y priorizarlo en momentos difíciles dentro de la estrategia.

## La nueva realidad

Asegurar las operaciones es clave ante eventos disruptivos. A fin de darle continuidad al negocio, postpandemia generaremos un entorno digital de las oficinas físicas; es importante no perder el relacionamiento y toque humano, el poder conversar con el socio. Dentro del modelo de atención de oficinas, se está trabajando en la generación de una parte digital, donde se pueda ir capacitando a los socios que se acercan a la cooperativa en los productos que tenemos por los canales digitales, de tal manera, que cuando llegue a la oficina pueda escoger entre atención física o digital; claro está, guiado por un asesor que le ayude a poder tener todo ese conocimiento, esa transformación para que ellos también comiencen a ser usuarios de los canales digitales.

Se creó la oficina virtual y lo que se buscó es un tema de omnicanalidad, un entorno físico, pero también digital. Si el socio, al entrar a su App no encuentra solución a su problema, que pueda tener una atención directa con un asesor que le va a ayudar, mediante una teleconferencia, de tal manera que no tenga que dirigirse hacia la oficina para dar solución a su necesidad.

Se intensificó toda la estrategia de datos y analítica avanzada. Ese es el futuro; es importante que la estructura de las organizaciones cambie, también ciertos roles, integrando personas que puedan guiar dentro del manejo de esas tecnologías y no solo tratar de sumar nuevo personal, sino integrar el conocimiento a personas que estén aptas, dentro de la organización, para que puedan asumir estos roles.

Se generó todo un esquema de capacitación al interno para poder entender la transformación digital, y estar dentro de esas nuevas tecnologías. Prácticamente todo el 2020 se capacitó al

personal en analítica y transformación de productos. En medio de la pandemia se dio la implementación de plataformas de trabajo remoto, lo que permitió capacitar de una manera un poco más acelerada.

Antes de la pandemia se llevaba a cabo la formación del personal de manera presencial, pero resultaba complejo la coordinación de un gran equipo al mismo tiempo; en la actualidad, debido al avance de las tecnologías y los canales virtuales, se puede capacitar a un gran número de equipos. Se llevan a cabo varias sesiones, pueden entrar a una u otra, dependiendo del enfoque y tomando en cuenta la disponibilidad de tiempo; lo más importante es la oportunidad que se abre para ir generando conocimiento interno. Así se logra tener capacidades para poder atender a los socios e indicarles cómo están los productos y, sobre todo, estar centrados en las necesidades de ellos. Es importante la innovación, escuchar a los socios para que se sientan parte de esos procesos de transformación y trabajar de manera sistémica con colaboradores, gerencias y alta dirección.

El mensaje final es que como cooperativa hemos aprendido lo importante del trabajo en equipo. Una estrategia de transformación no se puede generar desde una sola arista, o con que alguien venga y diga así se hace una transformación. Estas buenas prácticas que compartimos simplemente suman a la experiencia, pero está en cada uno de quienes conforman las organizaciones hacer su camino. También, trabajar a nivel de los ecosistemas, con instituciones como la RFD y poder generar acercamientos con el ente de control para darle fuerza a la transformación digital con otras cooperativas del sector.



# Capítulo 15

## Los impactos de la pandemia en las instituciones financieras

## Capítulo 15

# Los impactos de la pandemia en las instituciones financieras

**Valeria Llerena**

El coronavirus (covid-19) fue declarada como una pandemia por su rápida expansión en el mundo entero, con un aumento progresivo de contagios en todos los países, pero además con una serie de implicaciones que han representado un desafío para la economía del Ecuador y del planeta en los ámbitos de salud, producción y empleo, y con grandes repercusiones en los aspectos financieros, económicos y sociales, profundizando de esta manera los problemas de desempleo, desigualdad social y retrocediendo en varios años los avances en inclusión financiera.

La pandemia en el Ecuador se presentó pocos meses después de la paralización económica que vivió el país en el mes de septiembre del 2019 como reacción de diversos sectores ante las medidas económicas adoptadas por el gobierno; es decir, las actividades económicas ya sufrieron una paralización que se vio agravada en marzo del 2020, cuando el Gobierno nacional decretó el estado de emergencia y el estado de excepción en todo el territorio nacional, imponiendo con ello el toque de queda y por tanto la paralización en la mayoría de actividades económicas, trayendo consigo graves afectaciones en la producción y el empleo del país.

Las previsiones de crecimiento del Banco Central del Ecuador (BCE), para finales del 2020 no son alentadoras, pues se estima cerrar el año con un decrecimiento interanual del Producto

Interno Bruto (PIB) de entre 7.3% y 9.6%, producto de la suspensión de las actividades productivas, así como de las perspectivas de reactivación de la economía del país. Tampoco es alentador el panorama de empleo; de acuerdo a los datos del Ministerio del Trabajo, durante los primeros meses de emergencia sanitaria, se dieron 15.724 despidos intempestivos; 16.874 despidos aplicando la cláusula de fuerza mayor; y, 100.797<sup>1</sup> contratos terminados por acuerdo entre las partes, cifras que se corroboran con los datos de pleno empleo a septiembre de 2020, que según el Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos (INEC), se ubica en el 32% de la población económicamente activa. Esta situación se ha traducido en la caída de la liquidez de los hogares, el incremento de la mora, sobreendeudamiento y la reducción del consumo final, que coadyuvan a la contracción económica.

Según las cifras obtenidas del Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca, del BCE y del Servicio de Rentas Internas (SRI), las actividades económicas en el Ecuador sufrieron una caída superior al 42% en su conjunto durante los dos primeros meses de pandemia, lo que representó en ese período una pérdida DE alrededor de US\$ 1.500 millones de dólares para las grandes, medianas y pequeñas empresas. Si bien las actividades económicas presentaron una recuperación durante los últimos meses del 2020, una vez que finalizó el estado de excepción, así como se redujeron las restricciones de movilidad, se vio una reducción importante en el total de ventas, siendo todos los sectores afectados, pero aquellos con mayor proporción, los de *Alojamiento y servicios de comida*, *Servicio Doméstico* y *Construcción* con caídas superiores al 40%.

En el gráfico 1 se puede apreciar el conjunto de actividades económicas, su aporte al Producto Interno Bruto (PIB) así como al empleo nacional, y la caída en sus ingresos entre marzo y septiembre de 2020, clasificándola en función de su impacto

1) Estudio RFD: "Covid-19 y sus implicaciones en el Sistema Financiero Nacional".

como crítico (mayor del 50%), alto (de 31% al 49%), medio (de 18% a 30%) bajo, menor de 18%.

## GRÁFICO 1 Afectación actividades económicas

| Actividades económicas                       | % PIB | % Empleo | Variación promedio de ventas locales entre marzo - sep 2019 vs 2020 | Nivel de afectación |
|----------------------------------------------|-------|----------|---------------------------------------------------------------------|---------------------|
| Alojamiento y servicios de comida            | 1,7%  | 6,1%     | -57,0%                                                              | Crítico             |
| Servicio doméstico                           | 0,3%  | 3,0%     | -51,4%                                                              | Crítico             |
| Construcción                                 | 8,1%  | 6,1%     | -43,2%                                                              | Alto                |
| Otros Servicios*                             | 6,8%  | 3,7%     | -36,4%                                                              | Alto                |
| Actividades profesionales y administrativas  | 6,5%  | 4,9%     | -34,5%                                                              | Alto                |
| Administración pública                       | 6,4%  | 3,4%     | -34,5%                                                              | Alto                |
| Transporte                                   | 5,9%  | 5,8%     | -35,6%                                                              | Alto                |
| Manufactura                                  | 12,7% | 10,3%    | -23,8%                                                              | Medio               |
| Comercio                                     | 10,4% | 17,9%    | -25,8%                                                              | Medio               |
| Petroleo y minas                             | 7,3%  | 0,5%     | -30,0%                                                              | Medio               |
| Información y comunicación                   | 3,9%  | 0,9%     | -19,0%                                                              | Medio               |
| Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca | 11,0% | 29,4%    | -11,1%                                                              | Bajo                |
| Enseñanza y salud                            | 9,1%  | 6,7%     | -16,7%                                                              | Bajo                |
| Actividades financieras y de seguros         | 3,8%  | 0,7%     | -16,5%                                                              | Bajo                |
| Suministro de electricidad y agua            | 3,5%  | 0,6%     | -7,4%                                                               | Bajo                |
| <b>Total</b>                                 |       |          | <b>-26,2%</b>                                                       | <b>Medio</b>        |

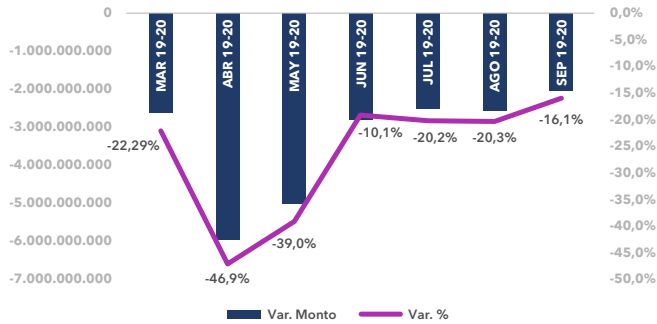
\* Otros servicios: Actividades inmobiliarias, artes, entretenimiento y recreación, otras actividades de servicios y actividades de organizaciones extraterritoriales. Servicio doméstico engloba a todas las actividades de los hogares como empleadores.

Nivel de afectación por actividad: crítico > 45%, alto 44%-33%, medio 32%-19% y bajo <19%

Fuente: BCE, INEC, SRI  
Elaboración: RFD

De acuerdo con la información presentada, se observa que todas las actividades productivas han tenido afectaciones en mayor y menor medida conforme a su dinámica, por lo que las ventas promedio han bajado en 26,2% entre marzo y septiembre de 2020 en comparación con el mismo período del año anterior. Las actividades más afectadas como *alojamiento y servicios de comida* y *servicio doméstico*, cuyos ingresos han caído en más del 50%, no tienen una participación significativa en el PIB y en el empleo, pues aportan a la producción total de la economía con menos del 2%; *la construcción* con un aporte del 8% al PIB, presenta una contracción mayor al 40%; actividades como la *manufactura y comercio*, con participaciones sobre el 10% en el PIB y el empleo, tienen afectaciones superiores al 20% en el período de análisis. Incluso, actividades como la *agricultura, ganadería, silvicultura y pesca*, cuya paralización fue menor, ya que formaron parte de la cadena de abastecimiento durante la emergencia sanitaria, presentan una caída en el período analizado que supera el 10%.

**GRÁFICO 2**  
**Variación en ventas totales**



Fuente: BCE, INEC, SRI  
Elaboración: RFD

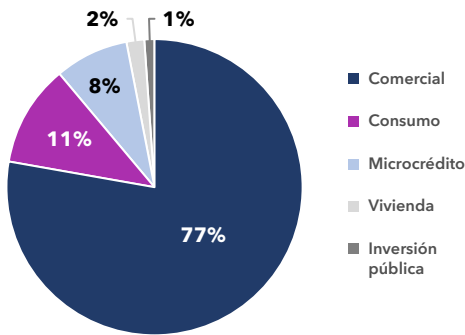
Si se observa el gráfico 2, la variación mensual de las ventas del 2020 con relación al 2019, muestra que el mes más crítico fue abril de 2020, inmediatamente después de la paralización de actividades por el estado de excepción, en donde el total de las ventas cayeron en 47%, seguido de mayo en donde todavía continuaban estancadas las actividades productivas, por lo que se evidencia una caída del 39%. Por último, se puede observar cómo, producto de la reactivación de varias actividades, la curva se redujo, la cual, a septiembre de 2020, si bien presentó todavía una caída en las ventas totales, llegó al 16% comparado con septiembre del 2019.

## ¿Cómo ha afectado el comportamiento de las actividades productivas al sistema financiero?

Para determinar ese impacto, es necesario fijar la composición de la cartera de crédito del sistema, en la cual los bancos privados participan con el 63%, el sector financiero popular y solidario con el 26% y la banca pública con el 11%. En el caso del sistema financiero privado, se puede determinar que la cartera de crédito está conformada en su mayoría (85%) por

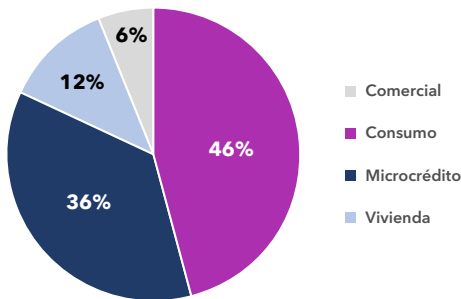
actividades productivas, pues el 77% de la misma corresponde a cartera de crédito comercial y el 8% a cartera de microcrédito. En el caso del Sistema Financiero Popular y Solidario, la cartera dirigida a financiar actividades productivas representa el 48% del total de cartera, pues el 36% corresponde a microcrédito y el 12% a cartera comercial.

**GRÁFICO 3**  
**Composición cartera bancos privados**



Fuente: SB  
Elaboración: RFD

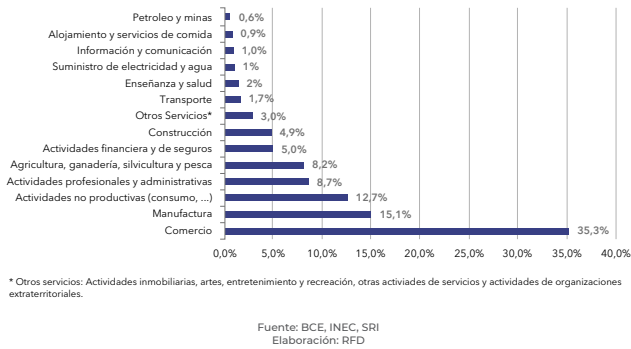
**GRÁFICO 4**  
**Composición cartera Sistema Financiero Popular y Solidario**



Fuente: SEPS  
Elaboración: RFD

Si se observa el gráfico 3, la composición de la cartera de las entidades del sector financiero privado, por actividad productiva con corte al 30 de septiembre de 2020, se puede determinar que los principales destinos de esa cartera son las actividades de *comercio, manufactura, actividades profesionales, agricultura y construcción*, que representan el 73% del total de la cartera, lo cual guarda relación con la contribución que estas tienen a nivel del PIB y empleo.

**GRÁFICO 5**  
**Distribución de actividades productivas, banca privada**



**GRÁFICO 6**  
**Actividades financiadas por la banca privada**

| Actividades económicas                                    | % monto otorgado | Saldo de cartera a septiembre (millones de dólares) | Afectación nivel |
|-----------------------------------------------------------|------------------|-----------------------------------------------------|------------------|
| Alojamiento y servicios de comida                         | 0,9%             | 293                                                 | Crítico          |
| Servicio doméstico                                        | 0,01%            | 3                                                   | Crítico          |
| Actividades profesionales y administrativas               | 8,7%             | 2.802                                               | Alto             |
| Construcción                                              | 4,9%             | 1.570                                               | Alto             |
| Otros Servicios*                                          | 3,0%             | 971                                                 | Alto             |
| Transporte                                                | 1,7%             | 556                                                 | Alto             |
| Administración Pública                                    | 0,3%             | 97                                                  | Alto             |
| Comercio                                                  | 35,3%            | 11.394                                              | Medio            |
| Manufactura                                               | 15,1%            | 4.873                                               | Medio            |
| Actividades no productivas (consumo, vivienda, educativo) | 12,7%            | 4.095                                               | Medio            |
| Información y comunicación                                | 1,0%             | 321                                                 | Medio            |
| Petroleo y minas                                          | 0,6%             | 201                                                 | Medio            |
| Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca              | 8,2%             | 2.637                                               | Bajo             |
| Actividad financieras y de seguros                        | 5,0%             | 1.619                                               | Bajo             |
| Enseñanza y salud                                         | 1,5%             | 497                                                 | Bajo             |
| Suministro de electricidad y agua                         | 1,1%             | 353                                                 | Bajo             |
| <b>Total</b>                                              | <b>100,0%</b>    | <b>32.283</b>                                       | <b>Medio</b>     |

\* Otros servicios: Actividades inmobiliarias, artes, entretenimiento y recreación, otras actividades de servicios y actividades de organizaciones extraterritoriales.

Monto otorgado por actividad: monto de 27 instituciones: bancos privados (24) y públicos (3) entre enero 2019 a agosto 2020 publicados en la SB. Saldo de cartera: cartera de crédito de Banco Central del Ecuador de bancos privados. BanEcuador y CFN.

Fuente: SB/BCE  
Elaboración: RFD

## GRÁFICO 7

### Afectaciones cartera de crédito por niveles bancos privados

| Nivel de afectación | % monto otorgado | Cartera (millones de dólares) |
|---------------------|------------------|-------------------------------|
| <b>Crítico</b>      | 0,9%             | 296,05                        |
| <b>Alto</b>         | 18,6%            | 5.996,24                      |
| <b>Medio</b>        | 64,7%            | 20.884,16                     |
| <b>Bajo</b>         | 15,8%            | 5.106,34                      |

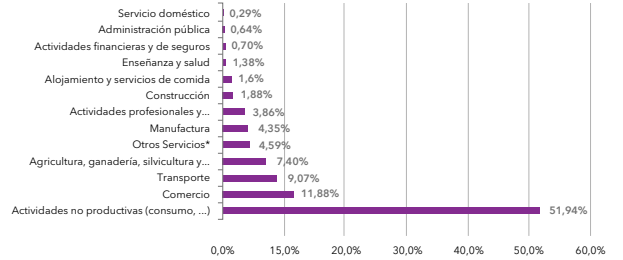
Fuente: Información RFD a septiembre 2020  
Elaboración: RFD

Como se evidencia en el gráfico 7, un 20% de la cartera de crédito de los bancos privados a septiembre de 2020, presenta una afectación de alta a crítica, mientras que la mayor parte de esta cartera, el 65%, tiene un afectación media, considerando que la cartera que financia actividades no productivas se ha planteado como una afectación media tomando como referencia el promedio de afectación del conjunto de actividades productivas a esta fecha (26%), y considerando que existen importantes cifras de desempleo y pérdida de liquidez de los hogares. Es significativo señalar que las cifras presentadas a septiembre de 2020, muestran una notable mejoría con las generadas durante los primeros meses de pandemia, en donde, de acuerdo a las cifras publicadas por la Red de Instituciones Financieras de Desarrollo, la cartera del sistema bancario presentaba una afectación de sus actividades productivas en más de un 80% de alto a crítico.

En el caso, de la cartera de las entidades que conforman el Sistema Financiero Popular y Solidario, se determina que los principales destinos de esa cartera son las actividades de *comercio, transporte, agricultura, manufactura, actividades profesionales* y otros servicios, que juntamente con las actividades no productivas, representan más del 90% del total de la cartera, tal como se lo puede apreciar en el gráfico 8.

## GRÁFICO 8

### Distribución cartera de crédito-SFPS



\* Otros servicios: Actividades inmobiliarias, artes, entretenimiento y recreación, otras actividades de servicios y actividades de organizaciones extraterritoriales.

Otros: Admin, Pública, Información, minas y canteras y suministro de electricidad y agua

Fuente: SEPS  
Elaboración: RFD

## GRÁFICO 9

### Actividades financiadas por el Sistema Financiero Popular y Solidario

| Actividades económicas                                    | % de la cartera | Cartera (millones de dólares) | Afectación nivel |
|-----------------------------------------------------------|-----------------|-------------------------------|------------------|
| Alojamiento y servicios de comida                         | 1,6%            | 176                           | Crítico          |
| Servicio doméstico                                        | 0,3%            | 31                            | Crítico          |
| Otros Servicios*                                          | 4,6%            | 496                           | Alto             |
| Transporte                                                | 9,1%            | 979                           | Alto             |
| Actividades profesionales y administrativas               | 3,9%            | 471                           | Alto             |
| Construcción                                              | 1,9%            | 203                           | Alto             |
| Administración Pública                                    | 0,6%            | 69                            | Alto             |
| Actividades no productivas (consumo, vivienda, educativo) | 51,9%           | 5.607                         | Medio            |
| Comercio                                                  | 11,9%           | 1.283                         | Medio            |
| Manufactura                                               | 4,3%            | 469                           | Medio            |
| Información y comunicación                                | 0,2%            | 23                            | Medio            |
| Petroleo y minas                                          | 0,1%            | 9                             | Medio            |
| Enseñanza y salud                                         | 1,4%            | 149                           | Bajo             |
| Actividad financieras y de seguros                        | 0,7%            | 76                            | Bajo             |
| Suministro de electricidad y agua                         | 0,1%            | 9                             | Bajo             |
| Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca              | 7,4%            | 799                           | Bajo             |
| <b>Total</b>                                              | <b>100%</b>     | <b>10.795</b>                 | <b>Medio</b>     |

\* Otros servicios: Actividades inmobiliarias, artes, entretenimiento y recreación, otras actividades de servicios y actividades de organizaciones extraterritoriales.

Monto otorgado por actividad: monto de 27 instituciones: bancos privados (24) y públicos (3) entre enero 2019 a agosto 2020 publicados en la SB. Saldo de cartera: cartera de crédito de Banco Central del Ecuador de bancos privados, BanEcuador y CFN.

Fuente: SEPS/BCE  
Elaboración: RFD

**GRÁFICO 10**  
**Afectaciones cartera de crédito por niveles**  
**Sistema Financiero Popular y Solidario**

| Nivel de afectación | % monto otorgado | Cartera (millones de dólares) |
|---------------------|------------------|-------------------------------|
| Crítico             | 1,9%             | 206,73                        |
| Alto                | 20,0%            | 2.163,56                      |
| Medio               | 68,5%            | 7.391,49                      |
| Bajo                | 9,6%             | 1.032,75                      |

Fuente: Información RFD a septiembre 2020  
Elaboración: RFD

Asimismo, como se puede observar en el gráfico 10, la cartera de crédito de las entidades que conforman el Sistema Financiero Popular y Solidario presentó una afectación entre alta y crítica en un 22%, mientras que la mayoría de su cartera (68,5%) evidenció una afectación media. Nuevamente es necesario ratificar que existe una evidente recuperación en los últimos meses, ya que, al mes de mayo de 2020, el 86% de la cartera de ese sector financiaba actividades con afectaciones altas y críticas.

En virtud de la afectación significativa que presentó y se observó en la cartera de crédito, tanto del sistema financiero privado como del Sistema Financiero Popular y Solidario, con el consecuente impacto en la liquidez de los hogares y familias de sus socios y clientes, las instituciones financieras han presentado un apoyo significativo, brindando un alivio financiero a través de la reprogramación de los pagos de esa cartera de crédito, para que tengan el tiempo adecuado para reactivar sus actividades.

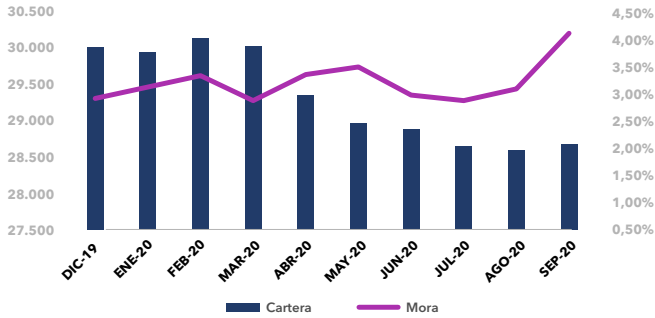
De acuerdo con la información proporcionada por el Ministerio de Economía y Finanzas, el sistema financiero ecuatoriano difirió, refinanció y/o reestructuró, en su conjunto, alrededor de 1,9 millones de operaciones de cartera de crédito, que representan más de US\$ 16.500 millones de dólares, siendo el principal segmento el de microcrédito, que, según la misma fuente, fue refinanciado casi en un 70%. El 35,5% de la cartera de la

banca privada y el 51% de la cartera de la economía popular y solidaria, tuvo ese tratamiento. El sector financiero privado reprogramó aproximadamente 1.98 millones de operaciones por alrededor de US\$ 10.800 millones de dólares, mientras que el sector de la economía popular y solidaria reprogramó 840.584 operaciones por 6.581 millones de dólares.

Sin embargo, el reto fundamental para las entidades financieras no ha sido solo lograr disminuir los efectos financieros de la pandemia en sus socios y clientes, a través del diferimiento de sus cuotas de crédito, sino la concesión de nuevas operaciones que les permita a los mismos generar nuevos recursos para reabrir, reactivar o iniciar nuevos negocios y de esta manera lograr la reactivación económica en su conjunto, y al mismo tiempo, no dejar de responder por sus depositantes, manteniendo adecuados niveles de liquidez y solvencia. En el siguiente gráfico se puede observar que las entidades han mantenido niveles de liquidez y solvencia muy por encima de los requerimientos legales, antes y durante la pandemia, lo que les ha permitido responder y dar tranquilidad a sus depositantes.

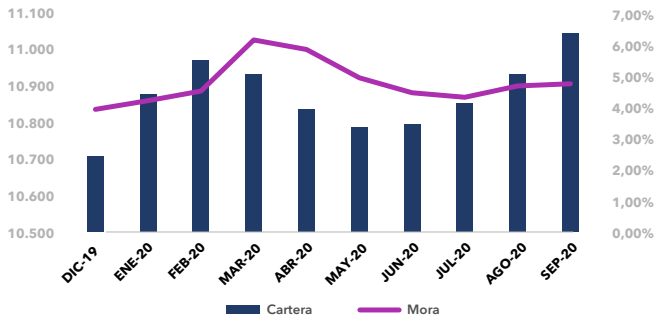
Según lo expuesto, si se observan los gráficos 11 y 12, el comportamiento de la cartera de crédito de los dos sectores, el de banca privada y el de cooperativas de ahorro y crédito, se puede determinar que, si bien la colocación ha sufrido una caída con relación a los meses precedentes, el sistema financiero no ha dejado de ubicar cartera de crédito, apoyando de esa forma la reactivación de las actividades productivas. Asimismo, los procesos de refinanciamiento y diferimiento han permitido mantener los indicadores de morosidad, la cual presenta un incremento durante los primeros meses de pandemia, pero se observa una recuperación en los subsiguientes, apoyando de esta forma a la salud financiera de las entidades, pero al mismo tiempo, a los socios y clientes de cartera de crédito para que puedan pagar sus operaciones sin registrar morosidad en las mismas.

**GRÁFICO 11**  
**Comportamiento cartera de crédito bancos**



Fuente: SB  
Elaboración: RFD

**GRÁFICO 12**  
**Comportamiento cartera de crédito cooperativas**



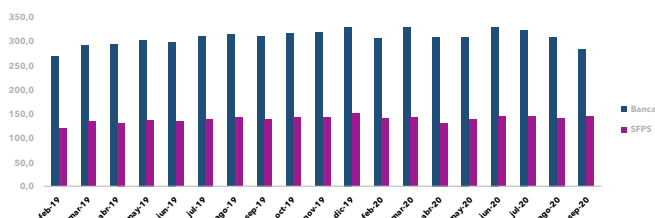
Fuente: SEPS  
Elaboración: RFD

También es necesario realizar un análisis de los principales indicadores financieros de las instituciones que conforman el sistema: pues si bien, los diferimientos, refinanciamientos y reestructuraciones de las operaciones crediticias no permiten ver reflejado, a la fecha, una afectación real de la cartera de crédito (considerando que todavía se viven los

efectos de la pandemia y se seguirán sintiendo en los próximos meses) se evidencia cómo dicha reprogramación de cartera afecta en los estados financieros de las entidades.

Si se revisa la cuenta de ingresos por cartera de crédito del sistema financiero (gráfico 13), se observa una tendencia más o menos estable durante el último año; sin embargo, si se ve más a detalle, se determina que la tasa de crecimiento mensual de estos ingresos disminuye a partir del inicio de la pandemia. Si se compara la tasa de crecimiento mensual entre marzo-septiembre 2019 y el mismo período en el 2020, se determina que la tasa promedio para bancos en el año 2019 fue de 2,1% y el de cooperativas de ahorro y crédito 2,4%, mientras que, en ese mismo período del año 2020, fue de -1% y 0,5% respectivamente, evidenciándose ya una afectación en la generación de ingresos de las entidades financieras.

**GRÁFICO 13**  
**Ingresos de cartera de crédito**  
**(millones de dólares mensuales)**

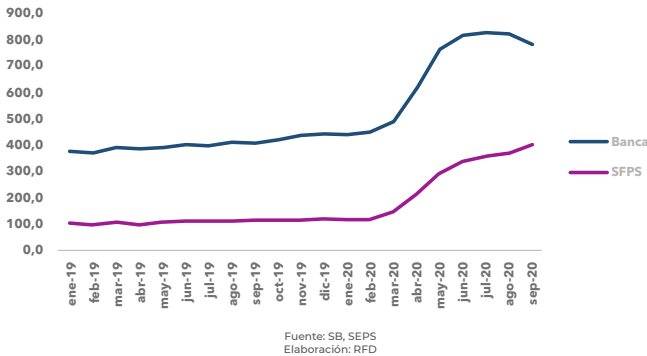


Fuente: SB, SEPS  
Elaboración: RFD

Si se toma en cuenta los intereses y comisiones de cartera por cobrar (gráfico 14), se observa que a partir de marzo de 2020 – mes en el que se decretó la paralización de actividades producto del estado de emergencia– los valores registrados tanto por el sistema financiero privado como por el Sistema Financiero Popular y Solidario presentaron un incremento importante, duplicando a septiembre de 2020 sus valores en relación a lo

que se tenía registrado en septiembre del año anterior; esta situación se explica claramente, pues es aquí donde las entidades financieras registran los intereses pendientes de pago producto de las reprogramaciones de cartera de crédito. Y si se compara las tasas de crecimiento mensual de los dos indicadores, ingresos por cartera de crédito e intereses de cartera por cobrar, las tasas de crecimiento mensual de esos últimos son cada vez mayores, mientras que las tasas de crecimiento de los ingresos por cartera cada vez menores. Lo cual sigue la lógica de la afectación que han presentado las entidades, producto de la reprogramación de cartera, que retrasa la recuperación efectiva de la misma, sumado también a que los niveles de colocación, si bien crecen, lo hacen con un ritmo menor.

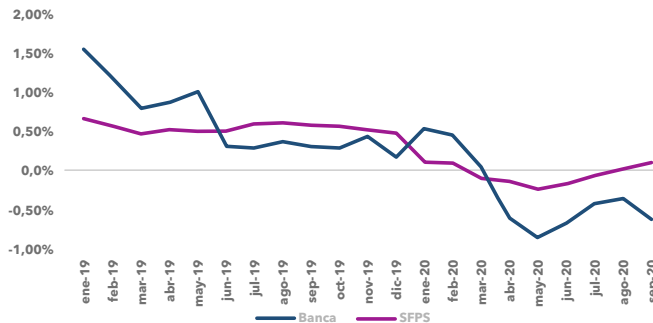
**GRÁFICO 14**  
**Intereses de cartera por cobrar (millones de dólares)**



Por otro lado, si se considera el margen de intermediación de las entidades financieras (gráfico 15), se observa que hasta el mes de marzo de 2020 las entidades del sector financiero privado y del popular y solidario, presentaban un indicador positivo; eso implica que las mismas son capaces de cubrir sus gastos operativos con sus ingresos de intermediación financiera. Situación que desde abril ya no se evidencia, pues ese indicador pasa a ser negativo, producto de lo que ya se ha

señalado anteriormente en el capítulo. Se observa que, a partir de agosto 2020, el sector de la economía popular y solidaria presenta positivo este indicador, lo que demostraría que existe una mayor colocación de cartera de crédito de que la que se venía generando en meses anteriores.

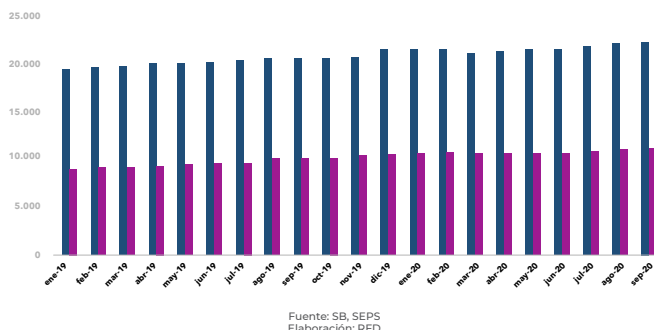
**GRÁFICO 15**  
**Margen de intermediación / activo promedio**



Fuente: SB, SEPS  
Elaboración: RFD

Por último, es fundamental señalar que la cuenta de depósitos del público (gráfico 16), no presenta variaciones significativas; al contrario, la tasa de crecimiento se ha mantenido constante y estable durante el último año, lo cual demuestra que a pesar de la crisis sanitaria que vivió el país, los socios y clientes mantienen la confianza en el sistema financiero, lo que le ha permitido mantener a las entidades indicadores adecuados de liquidez.

**GRÁFICO 16**  
**Depósitos del público (millones de dólares)**



Las cifras expuestas en el presente capítulo permiten concluir que existe una relación directa entre la economía y el sistema financiero, que se evidencia en la distribución de la cartera de crédito por actividad económica de las entidades que lo conforman, así como en la contribución que realizan las mismas en la dinamización de las empresas, negocios, microempresarios y personas. Es por ello que la reactivación económica, en gran medida depende de cómo el sector financiero gestiona sus riesgos, para apoyar a sus socios y clientes, no solo a través de reprogramaciones, sino de nuevas colocaciones que les permita mejorar sus negocios, reabrirlos o invertir en nuevas actividades que generen ingresos y crecimiento.

Es importante recordar que, si bien las actividades económicas muestran una recuperación a partir de junio de 2020, los efectos de la pandemia se seguirán presentado durante el 2021. Es por ello necesario que el sistema financiero fortalezca sus operaciones, gestione adecuadamente sus riesgos de crédito y liquidez, y principalmente trabaje en la innovación para proveer de forma sostenida y con calidad, productos, servicios y canales, de manera que estos se adapten a la situación actual, pero, sobre todo, a las diferentes realidades de los clientes.



# Capítulo 16

## **Las finanzas para el desarrollo en medio de multidesafíos físicos y digitales**

## Capítulo 16

### Las finanzas para el desarrollo en medio de multidesafíos físicos y digitales

**Wilson Araque Jaramillo**

Uno de los efectos del aceleramiento comportamental, producto de la entrada en vigencia –a partir del 17 de marzo de 2020, para el caso ecuatoriano– de la pandemia (covid-19), es el incremento exponencial en la tendencia a crear y usar medios de comunicación y de transacción basados en la aplicación de las denominadas tecnologías de la información y comunicación (TIC); por tanto, el uso masivo del internet se ha convertido en el gran facilitador para que, por un lado, las personas y organizaciones – públicas, privadas y promotoras del desarrollo, tanto nacionales como internacionales– cumplan con el distanciamiento social obligatorio y, por otro, mejoren la eficiencia en la realización de sus procesos y con ello logren una optimización directa en el tiempo usado y en los costos transaccionales generados.

Y, claro, con este cambio comportamental han aparecido una serie de desafíos que en tiempos prepandémicos no estaban dentro de las agendas de ningún tipo de organización del país y del mundo y que ahora, para su atención, se va a requerir de la definición y activación de una serie de estrategias, tácticas y acciones basadas en la flexibilidad y adaptación creativa a un entorno nacional e internacional. Entorno que conforme va pasando el tiempo pandémico, también va cambiando a pasos acelerados con sendos coletazos en el ámbito sanitario, social y económico de los países.

Por ejemplo, en el campo de la salud, ha quedado claro que mientras no se logre una masificación del proceso de vacunación, difícilmente se reactivará la actividad productiva de países como el Ecuador. En este mismo campo, también han surgido aprendizajes que deberán ser atendidos de forma sistémica cuando realmente se llegue a la época de la post-pandemia; uno de ellos está relacionado al fortalecimiento de un sistema de salud que, en la práctica, con la pandemia ha demostrado que no funciona como sistema y que más bien lo que se ha observado es una desarticulación de esfuerzos entre la parte privada y estatal, como también entre los actores y organismos que integran el ámbito público.

Por su parte, en el ámbito socioeconómico, indicadores como producción, empleo y pobreza han visto potenciar su deterioro, que se venía ya acumulando desde años anteriores y que ahora, con la pandemia, la situación se complicó. Por ejemplo, la producción nacional durante 2020 cayó, según el Banco Central del Ecuador, en un 7,8%, por su parte el empleo adecuado también disminuyó y se ubicó a abril de 2021 en alrededor del 32% y, con todo ello, la esperada consecuencia en los niveles de pobreza que llegaron a cerca del 47% –incluye a la pobreza extrema–. Dentro de este comportamiento del entorno, se debe resaltar que existen sectores productivos en donde el golpe se ha sentido con mayor fuerza; pero, por otro lado, también se tiene sectores menos afectados, los cuales se han activado, principalmente, por el tipo de producto que generaban –caso alimentos, limpieza, productos farmacéuticos y médicos; servicios de soporte tecnológico, entre los más relevantes–.

Además de lo anterior, el entorno socioeconómico se ha visto caracterizado, también, por una serie de exigencias vinculadas a aspectos como el ordenamiento fiscal, el proceso de renegociación de deuda externa, los ajustes para mejorar la calidad del gasto público, más todos los esfuerzos para lograr un uso eficaz, eficiente y, sobre todo, ético de los recursos públicos que permita, ante todo combatir a ese fantasma peligroso denominado corrupción.

Con todos esos indicadores deteriorados y potenciados por la pandemia, lo que ha llevado es a que, como desafío clave, espacios como finanzas para el desarrollo surjan como un sector que asuma una responsabilidad grande al momento de responder creando productos que ayuden a incluir a todas esas personas que están siendo excluidas, en mayor grado, por un entorno pandémico que sigue dando coletazos sanitarios y socioeconómicos gigantes. La exclusión, si no hay una acción directa y real, será una expresión que complique el bienestar de una población que espera mayor solidaridad y equidad del Estado en interacción con el sector privado nacional e internacional.

Ahora, para dar esas respuestas, las instituciones promotoras del financiamiento dirigido a personas y organizaciones en situación de mayor vulnerabilidad, deberán establecer un conjunto de acciones estratégicas que, a partir de la filosofía y acción de la resiliencia transformadora, busquen adecuarse a un mundo cambiante y golpeado por una pandemia que día a día sigue imponiendo desafíos que requieren de una flexibilidad creativa sustentada en el trabajo sinérgico de todos los actores que integran una nación.

Por ejemplo, para lograr una efectiva transformación digital, las entidades financieras deberán presionar para que las deficiencias tecnológicas que se ha visibilizado, al interior del país con la pandemia, funcionen de forma óptima. Así, productos soportados en las Fintech (aplicación de la tecnología al ámbito financiero) puedan funcionar para mejorar la inclusión. Claro, siempre y cuando, además de los esfuerzos que realicen las propias instituciones financieras, también lo haga el Estado y las empresas proveedoras de servicios. Esto permitirá que funcionen, al unísono y de forma óptima, los tres factores clave: excelente conectividad, acceso a un óptimo ancho de internet y alfabetización digital.

Además de estas exigencias dirigidas a actores externos, las instituciones financieras se han planteado, como uno de los retos fundamentales para una efectiva transformación digital, la reinvención de sus modelos de negocios y el relacionamiento con los clientes, socios o usuarios, quienes con la pandemia requieren del accionamiento de un trato más cercano y personalizado. Contexto en el que el uso de las TIC se presenta como un gran medio para fortalecer esos vínculos, que al final son humanos. De ahí que la digitalización, que parecía sin pandemia demoraría entre tres o cinco años, terminó desarrollándose en menos de seis meses; por supuesto, con una serie de cambios a nivel de multiactores y de la inversión de recursos que den soporte al cambio tecnológico acelerado por una crisis que nadie esperaba se produzca.

En definitiva, la transformación digital es una oportunidad extraordinaria para el crecimiento del sector, pero para que funcione es importante que exista un cambio cultural de todos los actores –equipos gerenciales, colaboradores, y también usuarios–; siendo, como ya se ha resaltado, el trabajo humano conjunto el que, sumado al desarrollo de plataformas, aplicaciones y demás servicios basados en el uso del internet, faciliten la comunicación y con ello la inclusión de más personas.

Como parte de ese cambio cultural exigido por la emergencia, se debe resaltar el desarrollo, amparado en lo digital, de nuevas competencias para los socios y clientes de las instituciones financieras; en donde la educación financiera, tomando en consideración la composición multigeneracional de las personas (desde los que se denominan nativos digitales hasta los de mayor edad que no utilizan las TIC en su cotidianidad), aparece como un medio para que, a través de la capacitación y formación que se impulse, active un efecto generacional inclusivo que piense en todos.

Ahora, toda esta transformación digital debe estar basada en procesos de acción sistémica que, en la práctica organizacional, sean capaces de incorporar de manera interrelacionada a todos los elementos que integran la organización; dejando claro así, que la tecnología es solo una parte integrada a otras estrategias como la cultura organizacional, los recursos financieros y no financieros que se requieren y, sobre todo, a las personas que, en la actualidad, atraviesan momentos difíciles al haber tenido que pasar, de forma improvisada –a causa de la pandemia–, de una modalidad de trabajo presencial a una remota.

En medio de la transformación digital, como ya se resaltó, la educación financiera también va emergiendo con un enfoque y alcance que sea capaz de capacitar y formar a los usuarios de productos financieros en medio de situaciones de crisis; situaciones en las que la protección de los recursos personales y familiares se vuelve prioritaria, ya que en circunstancias difíciles como las actuales, aumenta la posibilidad de que emerjan personas inescrupulosas dedicadas a afectar negativamente el bolsillo de las personas que, en buen número, están en situación de desesperación.

También, el fortalecimiento de una mayor cultura por el ahorro –tratado repetitivamente desde antes de la pandemia en los programas educativos sobre finanzas personales y familiares– surge como prioritario, más aún cuando la pandemia –como aprendizaje en momentos de crisis– ha dejado una importante lección tanto hacia quienes no contaron con un fondo de emergencia para imprevistos como hacia aquellos que sí se preocuparon por tenerlo y así afrontar de forma más resiliente entornos en situación de crisis; entendiéndose a la resiliencia como la capacidad para levantarse y salir adelante, lo más pronto posible, cuando se vive una situación difícil.

Otro espacio a trabajar tiene que ver con la contribución a la disminución de las posibilidades de ruptura de la cadena de

pagos que, al final –sí ocurre– puede generar un efecto sistémico grave y contaminante a todos los actores. En este ámbito, a lo largo de 2020, se debe resaltar el importante apoyo que ya dieron las instituciones financieras cuando se reprogramaron créditos, se hizo diferimiento de pagos que, en conjunto, ayudaron a alivianar el peso de la carga financiera de personas y negocios que vieron afectada su situación de liquidez debido al frenazo productivo pandémico.

En este punto es clave que las instituciones oferentes de servicios financieros, para lograr una adaptación efectiva a las nuevas condiciones de un entorno modificado por la pandemia, consideren las señales que se van produciendo en el comportamiento de diversos agentes económicos. Por ejemplo, de acuerdo a una encuesta que se aplicó en mayo de 2020 por parte del Observatorio de la PyME de la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, se puede evidenciar que la población está pesimista en cuanto al ámbito económico y social del país –no quiere invertir ni gastar–. De ahí, no es raro que, primero piense dos o tres veces antes de tomar decisiones que tienen relación con la demanda de productos que son ofertados por parte de las entidades financieras.

A ese pesimismo hay que sumarle el miedo en la población al contagio, generando así una mezcla de pesimismo y temor que incide en el pensamiento y acción de cada individuo, que en muchos de los casos también, como factor adicional, ha perdido el empleo y ha sido afectado por la reducción de la jornada laboral, que impacta en la tenencia de menos ingresos en sus bolsillos y la consecuencia directa en el cambio de hábitos de demanda de todo tipo de productos –uno de ellos los que oferta el sistema financiero nacional–.

Ahora, yendo a la mayor cantidad de excluidos que va dejando la pandemia, es clave el rol del Estado en diálogo con el sector privado financiero. Mediante el diseño y ejecución de políticas públicas integradas, deben apuntar a facilitar y generar

incentivos con el propósito de que las entidades financieras, promotoras del desarrollo, promuevan un mayor y mejor acceso a servicios financieros, que inclusivamente lleguen a más personas y en mejores condiciones, sobre todo a las que por vulnerabilidad están en una situación cada vez más preocupante.

Un caso de esto, son las personas desempleadas, quienes ahora están desarrollando emprendimientos que, más allá de la necesidad, aparecen como resultado de la desesperación generada por la pérdida de su empleo; hecho que deja sin ingresos a los hogares y con ello sin recursos para el sustento cotidiano. De ahí que aparezcan actividades productivas y comerciales enmarcadas en lo que sería la economía del día a día, es decir de aquellas personas que viven de obtener un ingreso diario variable para el mantenimiento básico familiar.

De ahí, todo lo que se venía impulsando desde antes de la pandemia, a través de la propuesta de los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible, promovida por la Organización de Naciones Unidas, mediante la denominada Agenda 2030, surge como un medio potente a retomar cuando el mundo esté en los momentos de la postpandemia. Entonces se tiene que lograr un equilibrio entre los desafíos económicos, sociales y medioambientales que, por la experiencia pandémica vivida a nivel global desde marzo de 2020, necesitan ser atendidos con mayor fuerza, logrando así una mejor convivencia mundial que lamentablemente, ahora con la crisis sanitaria, ha profundizado las brechas entre las personas con más recursos y los que menos recursos poseen. Para ello, es necesaria la incorporación de estos desafíos sostenibles dentro de las agendas públicas, privadas, nacionales e internacionales, más, por supuesto, el aporte de la academia y de las organizaciones de la sociedad civil.

Precisamente, en esa interacción de actores, el sector financiero privado –específicamente el de las finanzas para el desarrollo– tiene un rol clave para que, sobre el pensamiento y acción que gira alrededor de los principios de la responsabilidad social, se generen soluciones para contrarrestar los efectos negativos que ha desnudado el covid-19 a nivel social y económico.

Indicadores sobre esa realidad desnudada tienen relación, por ejemplo, con una pandemia que encontró en difícil condición a buena parte de la población ecuatoriana (alrededor de dos millones de personas vivían en situación de hacinamiento, de acuerdo al Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), y cerca del 44% de los habitantes del país no tenían, de manera simultánea, agua potable, acceso a saneamiento y jabón para lavarse las manos).

En esa línea, si se habla de ser responsable socialmente, surge como prioritaria, como bien resalta Boaventura de Sousa Santos en su publicación “La cruel pedagogía del virus”, la necesidad de un cambio social sustentado en la justicia, solidaridad e inclusión social y económica. Los desafíos, en definitiva, son gigantes y las instituciones que hacen finanzas para el desarrollo juegan un rol vital en la recuperación y dinamización de la economía; lo tienen que hacer mediante el impulso de espacios de acción que busquen una mayor cercanía social que permita comprender las necesidades de las personas y, en función de aquello, adaptarse para lograr que todos ganen de forma equitativa.

La mejora de las condiciones de gobernabilidad de las instituciones es otro desafío clave; sobre todo cuando por la sorpresa de la aparición de la crisis pandémica, no existía a la mano ningún manual para, desde los diferentes ámbitos administrativos –finanzas, mercadeo, talento humano u operaciones– se pueda acceder a referencias teóricas y empíricas que ayudaran a enfrentar esta crisis producto de fenómenos como

una pandemia sanitaria que jamás estuvo presente en el radar de la planificación de los diferentes tipos de organizaciones del país y del mundo.

Finalmente, en medio de una situación pandémica marcada por el predominio de una resiliencia y transformación digital, es clave para afrontar los golpes fuertes de esta crisis tridimensional (sanitaria, social y económica) la adaptación efectiva a un proceso de cambio que va a un ritmo veloz, que debe incorporar una actitud personal y organizacional basada en los principios de la creatividad y la innovación. Hay que pensar en el servicio inclusivo al usuario de productos financieros, lo que contribuirá a mejorar el bienestar de una población ávida; porque la innovación siempre debe estar al servicio de cómo hacer el bien a los demás. Siendo para ello necesario que todos remen hacia un mismo objetivo, en donde la esencia esté ligada con la búsqueda de una inclusión para todos los habitantes del país, en particular de aquellas personas que están en situación de vulnerabilidad y que hoy, con la pandemia, se ha desnudado y potenciado esa condición de manera evidente.

# Los Autores

## Los Autores

### Mauricio Pozo.

Master en Economía – University of Notre Dame, Diploma Magna Cum Laude – Economics Institute, Colorado University, Diploma Health Delivery Program, Harvard Business School, Harvard University, Estados Unidos; Presidente Ejecutivo de la consultora en macroeconomía y finanzas Multienlace; ex Ministro de Economía y Finanzas del Ecuador 2003-2004; Calificado como el “Personaje del Año 2003” por la Revista Criterios de la Cámara de Comercio de Quito; Condecoración “Isabel la Católica”, Rey Juan Carlos de España; Condecoración “Excelencia Consular”, Honorable Cuerpo Consular de Quito; ex Gobernador Principal ante el FMI, Banco Mundial y BID y ex Director Principal de la CAF; Vicepresidente y Asesor Económico, Produbanco y Grupo Financiero Producción; Asesor Económico, Presidencia de la Junta Monetaria; Profesor, Director, Asesor Académico y Decano en varias universidades del país (PUCE, UDLA, Instituto Tecnológico de Monterrey, USFQ, Universidad Internacional SEK); Autor y coautor de libros; columnista Diario Hoy y del Diario El Comercio, Analista Económico para la revista The Economist Intelligence Unit, Inglaterra; Miembro de directorios de empresas nacionales y extranjeras; Candidato a la Vicepresidencia de la República del Ecuador, 2017

### María Belén Loor.

Cuenta con estudios de pregrado y posgrado en Economía, por la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, y por la Universidad de Oregón (EE.UU.) y la Universidad Nova de Lisboa (Portugal) respectivamente, se ha desempeñado como Ministra Consejera en la Embajada del Ecuador en Lisboa, Segunda Secretaria en la Oficina Comercial del Ecuador en Chicago y

Jefa de la Oficina Comercial del Ecuador en Los Ángeles, posiciones en las que ha tenido a su cargo la promoción comercial del Ecuador en el exterior. Asimismo, ha trabajado como asesora en temas económicos de los Ministros de Desarrollo Urbano y Vivienda y de Comercio Exterior; y, como Directora de Estudios de la Contratación Pública en el Servicio Nacional de Contratación Pública.

## **Marcos López.**

Ingeniero Comercial de la Universidad Católica de Guayaquil, MBA del IDE Business School. Con treinta y nueve años de carrera profesional, ha ejercido funciones como Director de Regulación y Control Económico. Empresa Municipal de Agua Potable de Guayaquil, EP EMAPAG, Miembro del Directorio del Banco Central del Ecuador, Miembro del Consejo Nacional de Valores CNV, Intendente de Mercado de Valores, Vicepresidente de Crédito y de Riesgos de Instituciones Bancarias, Gerente General y Miembro del Directorio de Instituciones del Mercado de Valores y Miembro del Staff de Auditoría de Price Waterhouse & Co.

En el campo académico es actualmente Profesor del IDE Business School, y ex catedrático de Universidad Católica de Guayaquil, Universidad Estatal de Guayaquil, Escuela Superior Naval, Escuela Superior Politécnica del Litoral, Profesor, maestría de Derecho Bancario y Mercado de Valores, Universidad Católica de Guayaquil, Profesor, maestría de Derecho Empresarial, Universidad Católica de Guayaquil, Profesor, diplomado en Mercado de Valores, Bolsa de Valores de Guayaquil.

## **Ruth Arregui Solano.**

Cuenta con una amplia trayectoria profesional en el sector financiero, económico, social, ambiental y educativo. Ha desempeñado cargos como Gerente General del Banco Central del Ecuador (2011-2013); Intendenta General en la Superintendencia de Bancos (2008-2009); consultora nacional e internacional; docente universitaria; expositora y capacitadora en talleres, seminarios y foros nacionales e internacionales; es autora de varias publicaciones relacionadas con el ámbito financiero.

Acredita una amplia formación académica: es magíster en Microfinanzas y Desarrollo Social por la Universidad de Alcalá (España); en Administración de Empresas, por el Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE); y, actualmente, doctorante en Evaluación Educativa por la Universidad Anáhuac (México).

## **Margarita Hernández.**

Doctora en jurisprudencia por la Universidad Católica del Ecuador, con un MBA Internacional de la universidad de Economía y Ecología Nürtingen-Geislingen de Alemania.

Ha desempeñado varios cargos en organismos de control del sector financiero. Desde la creación de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria ha destacado su labor en diferentes cargos como: Intendente del Sector Financiero Popular y Solidario, Asesora de Despacho, Intendente General Jurídica y Superintendente encargada.

Dentro de su trayectoria profesional, se destaca también su desempeño como docente universitaria en materias relacionadas a fundamentos del derecho bancario y financiero, derecho administrativo y legislación bancaria, entre otras.

De igual manera, ha sido conferencista y ponente sobre temas de política económica, supervisión y control del sistema financiero, desarrollo del sector económico de la economía popular y solidaria.

## **Daniel Javier Umpiérrez.**

Representante ante United States Chamber of Commerce, el Greater Houston Partnership (Cámara de comercio de Houston), frente al Pacto Mundial de las Naciones Unidas y a la Global Reporting Initiative (GRI) como Golden Community member y otras instituciones públicas y privadas.

Creador de la norma privada de Responsabilidad Social Corporativa certificable (WORLDLOB-CSR: 2011.3) para beneficio de sus miembros.

Durante muchos años periodista (agro negocios) y comunicador con participación en varios medios televisivos de Uruguay (VTV, Montecarlo TV, Canal 7 y Televisión Nacional del Uruguay (TNU)).

## **Pedro Arriola.**

Cuenta con amplia experiencia en regulación y supervisión bancaria y consultoría, gerenciamiento y dirección de bancos. Tiene conocimiento de los marcos regulatorios y sectores bancarios de varios países de Latinoamérica, habiendo desarrollado su experiencia profesional por más de 15 años como consultor de instituciones privadas, públicas y organismos internacionales en 12 países de la región.

En roles ejecutivos y directivos tiene más de 15 años de experiencia como gerente general de los bancos ProCredit en Bolivia, Ecuador and Colombia, y como miembro de los Directorios de varios bancos del Grupo ProCredit y otras entidades financieras en Latinoamérica.

## **Erick Rincón.**

Abogado de la Universidad del Rosario con posgrados en Derecho Financiero y Derecho Contractual de la misma institución educativa, Maestría en Derecho Mercantil de la Universidad Alfonso X de España y Doctor en Derecho de la Universidad Europea de Madrid. Se ha destacado como asesor de la Vicepresidencia Jurídica de la Cámara de Comercio de Bogotá, Gerente de Certicámara, Secretario para Colombia de la Subcomisión de Comercio Electrónico de la Cámara de Comercio Internacional de París, Gerente de Legis y Director de la especialización en Derecho y Tecnologías de la Información de la Universidad del Rosario.

## **Verónica Artola.**

Economista graduada en la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, tiene una maestría en Economía Aplicada en la Universidad Autónoma de Barcelona. Verónica Artola tiene amplia experiencia profesional en gestión pública, política económica, planificación, seguimiento y evaluación. Ha realizado varios cursos, entre los que se destacan teoría y política monetaria, economía pública y regulación.

A nivel profesional se ha desempeñado como Subsecretaria General de Planificación para el Buen Vivir y Subsecretaria de Seguimiento y Evaluación en la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo – Senplades; Secretaria del Consejo Nacional de Planificación; Intendenta de Control de Concentraciones en la Superintendencia de Control de Poder de Mercado.

En el Banco Central del Ecuador ha ejercido importantes cargos como Asesora del Presidente del Directorio, Asesora del Gerente General, Directora de Servicios Bancarios Internacionales; y como Subgerente de Programación y Regulación Monetaria y Financiera.

## **Oricel Caminero.**

Consultora y Coach Ejecutiva en temas de liderazgo y gestión. Especializada en Planificación Estratégica, Fortalecimiento Institucional, Inclusión Financiera y Gestión de Riesgos. Consultora Senior Certificada en Desarrollo de Gobierno Corporativo e Inclusión Financiera por INCAE Business School. Evaluadora Líder Certificada por Campaña Smart, Auditora Social SPI Calificada por CERISE y Formadora Oficial del Social Performance Task Force (SPTF).

## **Fidel Durán.**

Líder en la oferta de productos y servicios de microfinanzas en Ecuador, Presidente del Directorio de la Asociación de Instituciones de Microfinanzas -Asomif-, Miembro del Directorio de la Asociación de Bancos -Asobanca-. Ha sido Director Principal de la Red de Instituciones Financieras del Ecuador y consultor internacional en temas de microcrédito, microfinanzas e inclusión financiera. Anteriormente, Director de Operaciones de INSOTEC, una ONG dedicada al desarrollo de la microempresa y Vicepresidente de Negocios de Banco Solidario. Más de 30 años de experiencia en microfinanzas.

## **Francisco Moreno.**

Doctor en Medicina y Cirugía por la Universidad Central del Ecuador. Cuenta con un Máster en Salud Pública por la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, UNAN. Diplomado en Finanzas Estratégicas por el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey. Cursó un Postgrado en “Especialización en Gestión de Instituciones Financieras”.

## **Juan Carlos Urgilés.**

Economista de la Universidad de Cuenca, con Maestrías en Gestión Empresarial, Desarrollo de Microfinanzas y Microempresas, y en Gestión Comercial por la Universidad Autónoma de Barcelona; Es consultor y expositor nacional e internacional. Con una trayectoria profesional de más de 20 años en el sector microfinanciero.

## **Juan José Atencia.**

Ingeniero Empresarial de la Escuela Politécnica Empresarial; Especialista en Innovación y Transformación Digital de la Universidad de la Florida, cuenta, además con una especialidad en Estrategia de Datos de la Escuela de Negocios EDES UTPL. Actualmente es Gerente de Innovación y Transformación Digital en Cooperativa Policía Nacional. También ocupó el cargo de Jefe de Proyectos y Planificación en Cooperativa Policía Nacional y Especialista de Proyectos en Banco Pichincha.

## **Valeria Llenera.**

Economista, con maestría en Administración de Empresas (MBA) en el IDE, con más de 12 años de experiencia en el sector financiero, formó parte de la Superintendencia de Bancos, ejerciendo cargos de Directora de Instituciones Financieras e Intendente Nacional del Sector Financiero Privado. Ha participado como delegada técnica del organismo de control en la propuesta y discusión de normativa que regula la actividad financiera, en sus distintos segmentos y en la generación de metodologías y herramientas de supervisión a las entidades financieras.

## Wilson Araque Jaramillo.

Es economista, abogado, ingeniero comercial, doctor (PhD) en Administración, máster en Dirección Integrada de Proyectos, magíster en Gerencia Empresarial (MBA) y especialista superior en Dirección Integrada de Proyectos. Profesor principal, vicerrector, director del Área Académica de Gestión, y director fundador del Observatorio de la PyME y de la revista Estudios de la Gestión de la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador. Presidente del directorio (2018-2020) y (2020-2022) de la Red de Instituciones Financieras de Desarrollo (RFD). Desde 1997 ha sido consultor e investigador especializado en MIPyME y emprendimiento. Entre 1997 y 2003 trabajó como investigador de planta del Instituto de Investigaciones Socioeconómicas y Tecnológicas (INSOTEC), en donde formó parte del Centro de Estudios y Políticas (CEP), equipo técnico encargado del diagnóstico, diseño y/o ejecución de proyectos relacionados con la problemática de la MIPYME, y financiados, en varios de los casos, por organismos como Banco Interamericano de Desarrollo (BID), Organización de Estados Americanos (OEA), Corporación Andina de Fomento (CAF), Agencia Suiza para la Cooperación y Desarrollo (COSUDE), Cooperación Técnica Alemana (GTZ), Agencia Española de Cooperación Internacional (AECI)- entre otros. Ha impulsado, en calidad de coordinador país, las redes académicas: Red Ecuatoriana de Investigación en MIPYME (REDI.MIPYME) y la Red Iberoamericana de Investigadores en MIPYME (FAEDPYME). También, ha publicado varios artículos y libros en diferentes espacios nacionales e internacionales relacionados al campo de la administración y la economía. Correo de contacto: wilsonaraquej@gmail.com

# Sobre la RFD



Somos la Red de Instituciones Financieras de Desarrollo (RFD), organización que tiene por misión representar a sus miembros y proveerles de productos, servicios, herramientas, estudios e información, adecuada y oportuna, para su fortalecimiento.

Buscamos ser la organización referente y la más representativa en inclusión financiera y microfinanzas en el país, que genere beneficios tangibles para sus instituciones miembros.

Contamos con certificaciones nacionales e internacionales que avalan toda nuestra trayectoria y compromiso por contribuir al desarrollo del sector.

Entre nuestros objetivos estratégicos está: incidir técnicamente en la política pública e impulsar la inclusión financiera y las microfinanzas en el país; fortalecer nuestras instituciones miembros a través de la provisión de proyectos y productos, servicios y herramientas innovadoras; entregar información estadística y técnica de forma oportuna para la adecuada toma de decisiones.

Conoce más de nosotros y nuestro trabajo a través de la página web [www.rfd.org.ec](http://www.rfd.org.ec)

## Serie Inclusión y Desarrollo

- 1) Wilson Araque Jaramillo, coordinador, *¿Qué es la Inclusión Financiera? -Un análisis desde la teoría y la práctica-*
- 2) Fausto Jordán, coordinador, *Memoria Histórica 20 años del Foro Ecuatoriano*
- 3) Wilson Araque Jaramillo, coordinador, *Resiliencia y transformación digital de las finanzas para el desarrollo en épocas pandémicas*



Serie

# Inclusión y Desarrollo

La pandemia del covid-19 puso a prueba la capacidad de resiliencia de las personas y organizaciones de todo el mundo, ya que el entorno vivido desde marzo 2020 estuvo y está lleno de incertidumbre, miedo y pesimismo. Hechos que impulsaron el surgimiento de una serie de estrategias y acciones que por la urgencia pro sobrevivencia humana, fueron definidas e implementadas de forma inesperada para lograr un proceso de adaptación que se articule al ritmo de los cambios que se han generado a nivel sanitario, económico y social.

En este escenario, las instituciones dedicadas a las finanzas para el desarrollo, tuvieron que llevar a cabo sus actividades, poniendo a prueba la resistencia financiera y no financiera acumulada en años anteriores para afrontar situaciones de crisis tan duras como las vividas en estos tiempos de pandemia; emergencia que jamás estuvo presente en el radar de la planificación organizacional.

Uno de los factores clave que ayudó, de forma potente a fortalecer la resiliencia de las instituciones del sector financiero para el desarrollo, fue la posibilidad de acceder a medios tecnológicos que contribuyan a acelerar el proceso de digitalización de las distintas organizaciones.

Conscientes de estos desafíos, la RFD publica esta obra en donde se examinan temas como la situación de la economía ecuatoriana y su impacto en el sector económico, productivo y financiero; estrategias para fortalecer la estabilidad económica, monetaria y financiera tras el impacto de la crisis actual; medidas adoptadas por el sistema financiero frente a la realidad presente; el sector financiero popular y solidario ante la crisis, su desempeño y gestión de supervisión; flexibilidad en la gestión crediticia; revolución de las Fintech; los impactos de la pandemia en las instituciones financieras: distanciamiento físico y distanciamiento social; transformación digital y resiliencia, entre otros.

Los autores y autoras de este libro colectivo, con enfoque y participación internacional, son, de Ecuador, Mauricio Pozo, María Belén Loor, Marcos López, Ruth Arregui, Margarita Hernández, Verónica Artola, Fidel Durán, Francisco Moreno, Juan Carlos Urgilés, Juan José Atiencia, Valeria Llerena y Wilson Araque; Daniel Javier y Pedro Arriola, de Uruguay; Erick Rincón, de Colombia y Oricel Caminero, de República Dominicana.



Finanzas para el desarrollo  
RED DE INSTITUCIONES  
FINANCIERAS DE DESARROLLO