



**BANCO
PICHINCHA**

En confianza.

RED ACCION

CALMEADOW

INVESTING IN PEOPLE

CREDIFE 20 AÑOS

L. Fernando Fernández

CREDIFE 20 AÑOS

LIDER EN MICROFINANZAS

L. Fernando Fernández



**BANCO
PICHINCHA**

En confianza.

RED **ACCION**

CALMEADOW

INVESTING IN PEOPLE

Tabla de Contenidos

PRÓLOGO	VII
INTRODUCCIÓN	1
ANTECEDENTES	1
ECUADOR 1999	3
FIGURA 1: Evolución de la Inflación en Ecuador 1998-2005	4
LA PROPUESTA DE CREDIFE	5
“Operación Independiente”	5
EL MODELO DE DOWNSCALING DE CREDIFE	5
CUADRO 1. Modelos de bancos operando en microfinanzas	6
FIGURA 2: Modelo de Downscaling de Banco Pichincha	9
EL CLIENTE AL CENTRO	9
FIGURA 3: El Cliente al Centro	10
EVOLUCIÓN DEL MODELO	10
FIGURA 4: Historia de CREDIFE	11
TABLA 1: Cartera de CREDIFE 2000-Marzo 2006	12
TABLA 2: Evolución de la rentabilidad de CREDIFE 2000-2005	13
FIGURA 5: Evolución de la cartera de CREDIFE 2002-2011	14
FIGURA 6: Participación de la cartera de CREDIFE en la Cartera del Banco Pichincha 2002-2011	14
FIGURA 7: Oferta de Pasivos	15
FIGURA 8: Oferta de Servicios	16
FIGURA 9: Oferta Crediticia	16
FIGURA 10: Programa de Género y Logros	18
FIGURA 11: Atención de Clientes por Género	18
FIGURA 12: Canales	19
FIGURA 13: Satisfacción de Clientes por Metodología	20
EL MERCADO MICROFINANCIERO EN ECUADOR EN EL 2019	20
TABLA3: Cartera Miembros de la RFD a diciembre 2018	22
REGULACIÓN Y SUPERVISIÓN DE MICROFINANZAS EN ECUADOR	24
FIGURA 14: Evolución de la Morosidad por Tipo de Entidad 2008-junio 2018	25

RESULTADOS HISTÓRICOS	27
FIGURA 15: Evolución de la Cartera y Morosidad 2002-2019.....	27
FIGURA 16: Crecimiento de Clientes 2009-2019.....	28
FIGURA 17: Productividad Ejecutivos de Crédito 2002-2019.....	29
EVALUACIÓN COMPARATIVA:	
PICHINCHA MICROFINANZAS - BANCO PICHINCHA	30
Con el Sistema Bancario Especializado en Microfinanzas de Ecuador.....	30
FIGURA 18.1: Evolución Cartera Bruta microcrédito 2009-2010 Ecuador.....	30
FIGURA 18.2: Evolución de Clientes Microcrédito 2009-2018 Ecuador.....	31
FIGURA 18.3: Evolución Cartera en Riesgo 2009-2019 Ecuador.....	32
FIGURA 18.4: Evolución Clientes por Asesor Microcrédito 2009-2018 Ecuador.....	33
FIGURA 18.5: Evolución Cartera por Asesor Microcrédito 2009-2018 Ecuador.....	34
Con el Sistema Bancario Especializado en Microfinanzas de Latinoamérica.....	35
FIGURA 19.1: Evolución Cartera Bruta Microcrédito 2009-2018 LATAM.....	35
FIGURA 19.2: Evolución de Clientes de Microcrédito 2009-2018 LATAM.....	36
FIGURA 19.3: Evolución Cartera en Riesgo 2009-2018 LATAM.....	37
FIGURA 19.4: Evolución Clientes por Asesor Microcrédito 2009-2018 LATAM.....	38
FIGURA 19.5: Evolución Cartera por Asesor Microcrédito 2009-2018 LATAM.....	39
FIGURA 20: TOP 10 Instituciones de Microcrédito en Ecuador 2019.....	39
PRINCIPALES FACTORES DE ÉXITO DEL MODELO	40
RETOS PARA EL MODELO	44



Cliente: Aluisa Weaver

L. Fernando Fernández

PRÓLOGO

La industria de microfinanzas surgió hace más de 40 años ante la necesidad de atender a la población de la Base de la Pirámide que estaba siendo desatendida por la banca tradicional. Las microfinanzas surgieron inicialmente como organizaciones que proveían microcréditos a sectores de la población que presentaban altos niveles de informalidad, bajos niveles de bancarización y tenían un limitado acceso fuentes de financiamiento.

En sus inicios, la industria compuesta principalmente por organizaciones sociales y religiosas sin fines de lucro que se abocaron a la tarea de brindar pequeños préstamos al sector informal para actividades productivas partiendo de la premisa que al mejorar las oportunidades de emprendedurismo de las personas se lograría reducir la pobreza en el largo plazo.

De esta forma fueron apareciendo organizaciones que a base de prueba y error lograron desarrollar una “banca relacional” que se basaba en la relación de cliente como la fuente de una estructura de incentivos que promueve una tasa de pago de los préstamos muy elevada, aún en ausencia de garantías tradicionales, y que estimuló a que el cliente y la institución proveedora del crédito invirtieran en la ampliación y la continuación a largo plazo de la relación de negocios. De tal forma que organizaciones pioneras lograron demostrar cuán equivocados estaban quienes pensaban que otorgar créditos sin garantías a la base de la pirámide no era una actividad de alto riesgo, sino que por el contrario resultaba una actividad sostenible, de bajo riesgo y rentable y que también podía aportar importantes beneficios sociales.

Atraídas por el éxito obtenido por instituciones pioneras de la industria, otros actores tales como los bancos comerciales empezaron a posar sus miradas en el sector y buscaron distintas formas para incursionar en la industria. Así, poco a poco se empezó a observar que bancos comerciales de larga trayectoria implementaban distintas formas de “downscaling” buscando atender a ese nicho de mercado que hasta ese entonces, les era desconocido.

Sin embargo, no todas las experiencias de downscaling fueron exitosas. Y es que atender al sector de los microempresarios demostró ser mucho más que solo proveer créditos pequeños. Muchos lograron comprender de forma dolorosa que es mucho más que eso.

1 <http://www.omtrixinc.com/importan-todavia-los-clientes/> Rodolfo Quirós, Claudio González-Vega y Pedro Fardella. Agosto de 2019.

Por esta razón quisimos compartir una experiencia de downscaling exitosa: la de CREDIFE en el Ecuador. CREDIFE surge a finales de los años 90 cuando la economía del Ecuador pasaba uno de sus momentos más difíciles. Ante la coyuntura que enfrentaba el país en ese momento, el Banco del Pichincha logra sentar las bases de un nuevo concepto de responsabilidad social y de una operación muy exitosa.

Ese nuevo concepto surgió por iniciativa de la alta gerencia del banco Pichincha el cual creó una filial del Grupo Financiero que se denominó CREDIFE Desarrollo Microempresarial. Por medio de CREDIFE Banco Pichincha, con el apoyo de ACCION Internacional, logra crear un programa de microcrédito basado en una metodología de crédito personalizada orientado al mejoramiento de las condiciones de vida de vida de los microempresarios ecuatorianos y sus familias.

Con el tiempo, CREDIFE pasó a ser uno de los principales actores en el mercado de microfinanzas de Ecuador. A diciembre de 2019, el segmento de crédito a la microempresa del Banco Pichincha es el líder indiscutible del sector privado en el mercado ecuatoriano con más de US\$1,000 millones en cartera. Podemos además afirmar que al día de hoy CREDIFE, hoy Pichincha Microfinanzas, es uno de los casos de downscaling más exitosos, no solo del Ecuador, sino también de la región Latinoamericana.

Esperamos que el presente documento sirva de base para aquellas instituciones bancarias tradicionales que están considerando la posibilidad de hacer el downscaling para atender a los sectores de la población menos favorecidos que continúan estando excluidos del sistema financiero.

Calmeadow

INTRODUCCIÓN

Durante los últimos 20 años, las microfinanzas han alcanzado una evolución sin precedentes en el proceso de inclusión financiera en el mundo. Según la definición del CGAP, el término microfinanzas hace referencia a una serie de servicios financieros, como por ejemplo: Préstamos, ahorros, remesas y seguros, ofrecidos a la gente pobre que están excluidas del sistema financiero formal (CGAP, 2011).

El Ecuador no ha estado al margen de este proceso, inclusive el año 2009 estuvo clasificado entre los países con el mejor entorno de negocios para las microfinanzas de acuerdo con el documento Microfinanzas en América Latina (Microscopio) de FOMIN-BID².

Si bien las pioneras en el aprendizaje de cómo atender al segmento microfinanciero fueron las llamadas Organizaciones No Gubernamentales (ONG), también las Cooperativas de Ahorro y Crédito se han ido convirtiendo en jugadores muy importantes en este segmento. Sin embargo, dada la evolución del mercado, hoy en muchos países son los bancos los que han aprendido y han tomado el liderazgo del sector por su propia capacidad de manejar las finanzas, por su tamaño y por la capacidad que tienen de lograr una mayor cobertura y escala en el mercado con bajos costos.

El presente documento reseña la historia de 20 años de CREDIFE una empresa subsidiaria del Banco Pichincha, el banco con mayor trayectoria en el mercado ecuatoriano. Y cómo las microfinanzas se han convertido en un negocio con propósito que además de generar resultados financieros, genera un compromiso social con los clientes como respuesta a las necesidades de la población de encontrar empleo y generar ingresos. Esto le ha permitido convertirse en un motor del desarrollo económico del país y en el líder indiscutible del mercado financiero ecuatoriano, dejando atrás a instituciones con mayor trayectoria y especialización. Esta historia de 20 años, nos muestra un camino que no ha sido fácil, pero que ha tenido todos los ingredientes para convertirse en una historia de éxito para Ecuador y la región.

ANTECEDENTES

Banco Pichincha fundado en 1906, tiene una trayectoria de 113 años en el mercado financiero ecuatoriano; cuenta con una posición de liderazgo ya que es la mayor institución bancaria del país, de ahí su alto compromiso con clientes, colaboradores, proveedores, apalancados en el propósito y los valores fundamentales del Grupo Pichincha, que tiene presencia en países como Perú, Colombia, España y Miami.

2 Microfinanzas en América Latina y el Caribe, Publicación del Banco Interamericano de Desarrollo, marzo de 2010.

En su búsqueda permanente por propiciar un impacto positivo y justo en la sociedad, ha convertido a la sostenibilidad y a la responsabilidad social corporativa, en pilares fundamentales de su modelo de negocio. Este compromiso le ha valido el reconocimiento de diferentes entidades y organismos latinoamericanos y europeos. Entre los reconocimientos alcanzados están: “Mejores Prácticas en Responsabilidad Social en Ética Empresarial” (CEMEFI 2013); segundo lugar entre las “Instituciones que promueven inclusión” FOMIN-BID 2014; buenas prácticas empresariales en “Igualdad de Género” Pacto Global 2015; Certificación “Smart Campaign” 2016; “Global Alliance for Women” 2017; “Mejor Banco Privado en Ecuador por su atención a las necesidades especializadas de sus clientes 2018”; “Calificación Social de cuatro estrellas sobre cinco en el marco de los estándares de Desempeño Social 2018”.

Fue en el año 1998, en medio de una de las más profundas crisis económicas que atravesaba el Ecuador y en un contexto en el que las oportunidades de los microempresarios para acceder a fuentes de financiamiento eran limitadas, que Banco Pichincha decide crear una compañía para ingresar en el campo de las microfinanzas.

CREDIFE nace de la iniciativa de la Alta Dirección del Banco Pichincha, quien en el año 1998 encarga la realización de un estudio de mercado con el objetivo de ver la factibilidad de incursionar en el segmento microempresarial; para finales del mes de noviembre de 1998 la Superintendencia de Bancos concluye que no hay objeción para que se constituya la compañía de servicios auxiliares propuesta y el 29 de enero de 1999 se integra el capital con la participación del 99% por parte del Banco del Pichincha y 1% Fundación Banco del Pichincha³ (hoy CRISFE). Posteriormente ACCION⁴, institución especializada en microfinanzas y asesoramientos en la región se convierte en socio estratégico de CREDIFE.

El 9 de abril de 1999 CREDIFE Desarrollo Microempresarial S.A. inicia operaciones como una empresa de servicios subsidiaria del Banco Pichincha, con el fin de prestar servicios financieros integrales para el desarrollo del sector microempresarial ecuatoriano. Es así como CREDIFE se transformó progresivamente en una organización líder en microfinanzas con capacidad de proporcionar servicios financieros al segmento ubicado en la base de la pirámide socioeconómica, con el firme propósito de contribuir al mejoramiento del nivel de vida de este sector y facilitar su acceso al sistema financiero ecuatoriano.

CREDIFE es un caso exitoso de “downscaling”⁵ que consistió en establecer una organización independiente para atender al segmento de las microfinanzas. CREDIFE nació como un proyecto piloto y evolucionó para insertarse de manera exitosa en el 2012 como el Segmento Microfinanzas de Banco Pichincha.

“CREDIFE nació como un proyecto piloto y evolucionó para insertarse de manera exitosa desde el 2012 como el Segmento Microfinanzas de Banco Pichincha”.

- 3 El Banco del Pichincha tuvo ese nombre durante la mayor parte de su existencia, sin embargo, cambió a Banco Pichincha y actualmente utiliza esa denominación.
- 4 ACCION es una organización no lucrativa global fundada en 1961 para capacitar a los pobres con el conocimiento y las herramientas para mejorar sus vidas. La red de socios de ACCION abarca América Latina, África, Asia y los Estados Unidos, y ha ayudado a proporcionar a decenas de millones de personas las herramientas financieras que necesitan para construir una vida mejor.
- 5 Se utiliza el término “downscaling” para definir la participación de los bancos tradicionales al mercado de microfinanzas, bajando de sus nichos tradicionales.

El presente trabajo busca plasmar los antecedentes a la creación de la organización, lo innovativo de su modelo de negocio y el impacto que ha tenido la operación de Microfinanzas de Banco Pichincha en el Ecuador.

Para la elaboración de este documento se recopiló información de los 20 años de CREDIFE; se realizaron una serie de entrevistas a especialistas, funcionarios y personal que vivió la experiencia CREDIFE en diferentes etapas del proceso para poder comprender los principales factores, obstáculos y retos que ha debido enfrentar la organización.

ECUADOR 1999

De acuerdo con la crónica del Diario El Comercio⁶,

...el entonces Superintendente de Bancos, anunció un feriado bancario de un día. El objetivo era evitar el retiro masivo de depósitos que durante las últimas semanas había vivido el Ecuador. Sin embargo, el feriado no duró un día, sino que se extendió hasta el viernes 13. El miércoles 11 de marzo de 1999, el entonces presidente Mahuad dispuso el congelamiento de los depósitos por un año en cuentas corrientes con más de 500 dólares estadounidenses o dos millones de sucres y las de ahorros con más de 5 millones de sucres o quinientos dólares estadounidenses. Según el Ex Presidente Mahuad, la medida fue necesaria para salir de la hiperinflación que según él iba a cerrar en un 1000% en 1999; para proteger la reserva monetaria, que para ese mes solo contaba



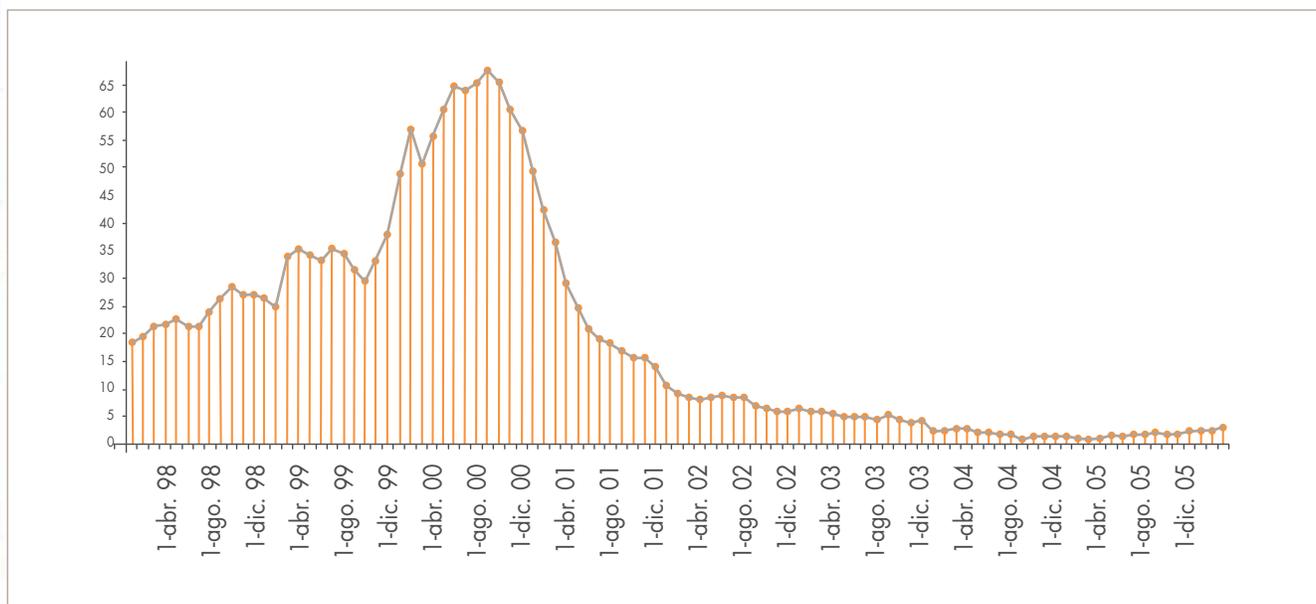
Fotografía por Abbie Bernet en Unsplash

6 Este contenido ha sido publicado originalmente por Diario EL COMERCIO en la siguiente dirección: <https://www.elcomercio.com/actualidad/mahuad-peculado-feriado-bancario-ecuador.html>

con 200 millones de dólares estadounidenses; para bajar el precio del dólar estadounidense que bordeaba los 18.000 sucres y, para permitir que los clientes cobraran sus depósitos de manera reprogramada como consecuencia del pánico generalizado en todo el sistema financiero nacional.

Entre agosto de 1998 y enero de 1999, la cotización del dólar pasó de 4.000 sucres a 10.000 sucres por un dólar estadounidense. En marzo de 1999 mes del congelamiento llegó a ECS 18.000/USD y bajó nuevamente a ECS 11.000/USD hasta finales de año cuando la escalada superó los ECS 15.000/USD y llegó a ECS 18.000/USD y bajó nuevamente a ECS 11.000/USD hasta finales de año cuando la escalada superó los ECS 15.000/USD. En enero del 2000, mes de la dolarización⁷, de la economía ecuatoriana el tipo cambio quedó en ECS 25.000/USD. En el año 1998 la inflación anual fue del 36% a.; en 1999 subió al 56% a. y en el 2000 llegó al 97% a., ya en plena dolarización. Fue a partir del 2.001 que esta cayó sistemáticamente. En el 2003, la inflación fue 1,95% a., la primera de un dígito desde 1980.”

FIGURA 1: Evolución de la Inflación en Ecuador 1998-2005



Fuente: Banco Central del Ecuador.

Es en ese contexto de una de las crisis económicas más profundas del Ecuador nace CREDIFE.

7 El 9 de enero del año 2000 Ecuador decidió adoptar al dólar de los Estados Unidos de América como su moneda nacional, su medio interno de intercambio y su unidad de cuenta, convirtiéndose así en el primer país en dolarizar oficialmente su economía en el siglo 21. “Crisis y Dolarización en el Ecuador Paul Beckerman y Andrés Solimano”.

LA PROPUESTA DE CREDIFE

“Operación Independiente”

Las ideas gestoras de la iniciativa están en los documentos internos de BANCO PICHINCHA y estas conciben a CREDIFE como: “La unidad estratégica de negocios del Banco Pichincha, especializada en la concesión y administración de créditos para la Microempresa. Y como una entidad perdurable y autosostenible, caracterizada por estándares competitivos de eficiencia y rentabilidad”.

En estos mismos documentos CREDIFE propone un camino para derrotar a la pobreza, con un concepto integral en asistencia social que perpetúe el compromiso con el futuro de los más necesitados al:

- Ofrecer alternativas que ayuden a la generación y mantenimiento de fuentes de ingresos corrientes.
- Apoyar la Iniciativa de los informales para salir adelante a través de actividades creativas y oportunas, lo que los convierte en el mejor ejemplo del perfil emprendedor de un: “Empresario”

Sin embargo, la idea más fuerte que permanece hasta la actualidad es la de crear una empresa que tenga operación independiente para que se pueda concentrar en su mandato y en su nicho de mercado objetivo.

EL MODELO DE DOWNSCALING DE CREDIFE

CREDIFE propone un modelo para que Banco Pichincha pueda hacer “downscaling” lo que significa bajar sus servicios al segmento denominado como la “base de la pirámide poblacional”, un segmento que se encontraba desatendido o mal atendido en ese momento y que no era una prioridad en el modelo tradicional de la banca.

Para poder implementar ese modelo, se crea una empresa independiente con una particularidad: los miembros de la Junta Directiva de CREDIFE son funcionarios clave y del más alto nivel del BANCO PICHINCHA (Gerente General, Director Comercial y Director de Riesgos), entre esos representantes se encuentra un funcionario que se designa como el “campeón” ya que no solo representa al BANCO PICHINCHA, sino que asume un rol clave en la dirección y protección de CREDIFE y tiene el respaldo y la confianza del principal accionista⁸, adicionalmente también participan el representante de la Fundación CRISFE y el de ACCION lo que asegura una visión técnica e independiente. Los primeros años de la experiencia fueron de aprendizaje en la gestión de un modelo de operación innovador, en los primeros tres años la cartera llegó a US\$800,000. De acuerdo con el documento de IESE Business School del 2007, “gracias a las pocas inversiones necesarias para iniciar las operaciones de CREDIFE, el punto de equilibrio se obtuvo en abril del 2003, apenas tres años después de haber iniciado operaciones⁹.”

CREDIFE tiene en sus fundamentos un compromiso de doble mandato: **Responsabilidad Social con Rentabilidad.**

8 El primer Presidente de la Junta Directiva de CREDIFE fue el Econ. Ernesto Dávalos, asumió el rol de “campeón” interno, por la cercanía y confianza con el dueño y el respeto interno hacia su experiencia y posición.

9 *Acceso a Servicios Financieros en los Países Andinos: revisión comparada de prestación de servicios financieros en Colombia, Ecuador y Perú.* IESE Business School, Universidad de Navarra 2007.

En la época de la creación de CREDIFE, de acuerdo con un estudio de ACCION¹⁰ existían los siguientes modelos para que un Banco ingresara al segmento de microfinanzas (ver *cuadro 1*).

CUADRO 1. Modelos de bancos operando en microfinanzas

UNIDAD INTERNA

Opera dentro de la estructura del banco como una división especializada. Ejemplos: Bank Rakyat Indonesia (BRI), Banco do Nordeste (Brasil), Banco Salvadoreño y Banco Agrícola (El Salvador), y Hatton National Bank (Sri Lanka).

SUBSIDIARIA FINANCIERA

Propiedad del banco o una empresa conjunta (*joint venture*) con otro inversor. Gestiona la colocación y administración de los créditos y todos los aspectos financieros. Las transacciones financieras y la cartera de crédito están registradas en la subsidiaria. Tiene licencia de operación y está regulada por las autoridades bancarias. Tiene una estructura separada del banco en gerencia y gobierno. Ejemplo: Banco del Caribe propietaria del 88.97 por ciento de BanGente (Venezuela); Micro Credit National S.A., propietaria de Unibank (Haití).

COMPAÑÍA NO FINANCIERA DE SERVICIOS

Provee los servicios de colación y administración del portafolio de microcrédito para el banco. Promueve, evalúa, aprueba, da seguimiento y recupera los créditos. La compañía de servicios contrata a los ejecutivos de crédito y el banco da soporte en servicios (RRHH, IT) por lo cual cobra una tasa. El banco provee los recursos para la cartera de crédito, los créditos y el repago se realizan directamente en las cuentas del banco, y están regulados por el supervisor de acuerdo con la legislación bancaria. La compañía de servicios no está regulada ni supervisada por las autoridades bancarias; no hay una licencia bancaria separada y las operaciones se definen por medio de acuerdos específicos con el banco definiendo las responsabilidades de ambas partes. Ejemplos: CREDIFE, establecida por Banco Pichincha (Ecuador); Sogesol, creada por Sogebank (Haití).

ALIANZA ESTRATÉGICA

La Alianza Estratégica puede tener muchas formas, entre las más comunes tenemos a los bancos financiando carteras de instituciones especializadas en microfinanzas y proveyendo soporte operacional en términos de entrega de créditos y cobranza a través de las sucursales del banco. La relación se establece a partir de acuerdos negociados de asignación de costos, riesgos, responsabilidades y rentabilidad para cada parte. Ejemplo: ICICI Bank (India)

Fuente: ACCION InSight Núm. 6.

10 ACCION InSight Núm. 6, "The Service Company Model: A New Strategy for Commercial Banks in Microfinance", Septiembre de 2003; y Young and Drake, *A Primer for Banks Entering the Microfinance Market*.



CREDIFE por las características de Banco Pichincha adopta el modelo de COMPAÑÍA NO FINANCIERA DE SERVICIOS; bajo esa forma CREDIFE es una entidad regulada por la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, que origina y administra la cartera del Banco Pichincha el cual es regulado por la Superintendencia de Bancos, la cartera generada no se refleja en los estados financieros de CREDIFE sino en los del Banco.

La relación entre CREDIFE y el Banco Pichincha se da mediante un contrato de servicios firmado entre las dos partes en el que se establecen claramente las obligaciones y responsabilidades de cada una de las partes.

Por CREDIFE: Responsable de la comercialización de la cartera del Banco Pichincha mediante la promoción de los servicios, captación de clientes, evaluación y aprobación crediticia de manera independiente del Banco Pichincha, utilizando técnicas especializadas de microcrédito y también se responsabiliza de la cobranza preventiva, operativa y judicial. Por todo esto servicios cobra una comisión. Es también responsable de los estudios de mercado para la apertura de nuevos puntos de atención, así como de la creación de nuevos productos y servicios. En general la apertura de nuevos puntos se da en función de las sucursales de menor rentabilidad del Banco, lo que genera una relación de ganar-ganar, ya que las aperturas pueden ser muy rápidas por la contribución a la rentabilidad de estas se da de manera rápida; y afianza en el personal de la sucursal los beneficios del modelo. Para los clientes es también muy conveniente porque de esta manera tienen acceso a todos los servicios del Banco, en especial los depósitos. CREDIFE está obligado a cubrir los costos de los espacios que ocupa en la sucursal y los costos por los servicios que recibe del Banco.

Por el Banco Pichincha: Proveer de los recursos para el financiamiento de los créditos, ofrecer espacio y servicios adecuados para la operación de CREDIFE en sus sucursales. La cartera es propia del Banco, razón por la cual esta cartera de microcrédito se contabiliza en el Banco Pichincha.

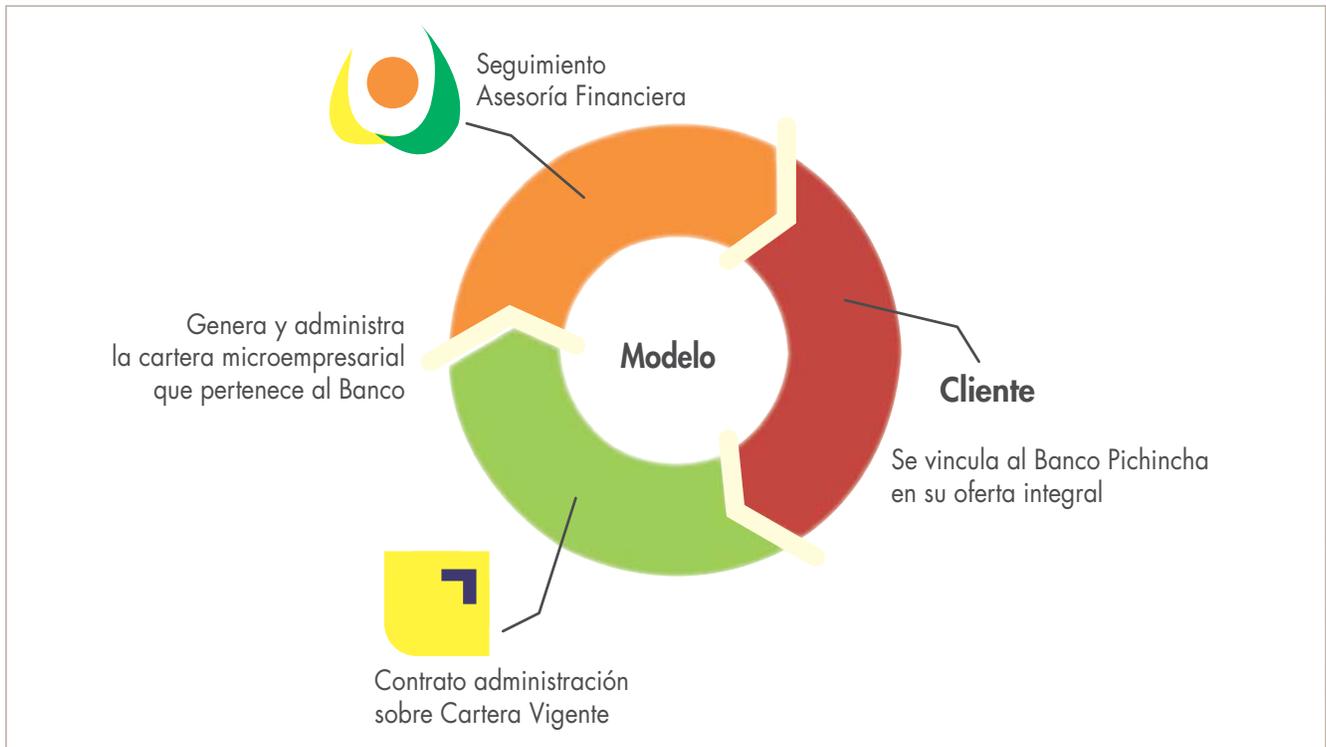
Banco Pichincha paga a CREDIFE por la provisión de los servicios una tarifa por riesgo, de la misma manera el Banco cobra a CREDIFE por los servicios que le brinda.

Las pérdidas en la cartera son penalizadas en las comisiones de CREDIFE, si éstas superan los promedios establecidos en el contrato, en particular la morosidad, es esta la principal razón que obliga a CREDIFE a trabajar con elevados estándares de calidad y productividad en sus operaciones, con un riesgo muy bien administrado.

CREDIFE emplea a los ejecutivos de crédito y al resto del equipo de personal que soporta las operaciones, el Banco ofrece la infraestructura, que incluye la plataforma informática, las comunicaciones y otros servicios como la selección y capacitación del personal.

CREDIFE crea y desarrolla la relación con los clientes, para apertura de cuentas, evaluación, aprobación y seguimiento de créditos y entrega de otros servicios como seguros y depósitos. CREDIFE tiene un modelo de gestión de riesgos y una unidad de riesgos propia, muy coordinada con la Dirección de Riesgos del Banco, mediante la cual establece modelos que aseguran que los niveles de riesgo sean adecuados en la gestión de la cartera de cada cliente y en la cartera total. Los préstamos son provistos directamente por el Banco Pichincha en las cuentas de los clientes.

FIGURA 2: Modelo de Downscaling de Banco Pichincha



Fuente: Banco Pichincha.

El modelo es muy útil al Banco Pichincha por:

- Es una unidad especializada y autónoma que avanza de manera ágil en su segmento, sin las complicaciones que podría tener al estar internamente en el Banco;
- Cumple un mandato especializado, para lo cual cuenta en su Directorio a funcionarios de la Alta Dirección del Banco Pichincha preocupados por el cumplimiento del doble mandato, y
- Es rentable social y financieramente.

EL CLIENTE AL CENTRO

Si bien el modelo de downscaling de CREDIFE no es exclusivo porque hay otros bancos en la región y en el mundo que utilizan y han utilizado este modelo, la particularidad es la forma en la que Banco Pichincha y CREDIFE han operado y evolucionado permanentemente en estos 20 años convirtiéndose en el líder indiscutible del segmento en Ecuador y un referente en la región cuyo caso ha sido estudiado en muchas oportunidades por especialistas¹¹. El documento del IESE Business School de 2007 mencionado anteriormente, nos permite confirmar esta aseveración.

11 El documento de IESE 2007, el libro *el Boom de la Microfinanzas* editado por el BID en 2006, un estudio de caso de INCAE Business School, la presentación en *Las Microfinanzas y los Bancos: Negocios y Modelos* de Michael Chu de Harvard Business School, son algunos de los documentos que analizan la relevancia de la experiencia de CREDIFE.

Para los equipos profesionales y los directivos de CREDIFE, el cliente siempre ha estado en el centro de su acción, todos los cambios y mejoras se dan tomando en cuenta los intereses de los clientes, lo cual trae innumerables beneficios para todas las partes y aseguran no solo la rentabilidad y eficiencia del modelo, sino su mejora continua en el largo plazo.

FIGURA 3: El Cliente al Centro



Fuente: Elaboración Propia.

EVOLUCIÓN DEL MODELO

CREDIFE inició como un programa clásico de microcrédito con un mono producto; el “*crédito individual*”.

La primera etapa con el primer gerente (1999-2002) fue de aprendizaje del modelo del segmento y de todos los aspectos relacionados con el microcrédito, el rol del Directorio y del “campeón” en el Directorio delegado directamente desde el Directorio del Banco fue clave para la maduración del proceso y el blindaje dentro de las necesidades o urgencias del Banco Pichincha.

En la *figura 4* se resume la historia y evolución de CREDIFE con los hitos más importantes en esta evolución.

FIGURA 4: Historia de CREDIFE



Fuente: Banco Pichincha.

La segunda Gerencia de CREDIFE (2003-2005) inicia un proceso de expansión sostenido que va igualando progresivamente a los dos líderes en el mercado en ese momento, Banco Solidario (Banco especializado en microfinanzas bajo el modelo de BancoSol de Bolivia y líder en la primera etapa de evolución del mercado) y Banco ProCredit (Banco especializado en microfinanzas propiedad de la Holding ProCredit de Alemania, siguiendo el exitoso modelo de crédito individual iniciado en la Cajas Municipales de Perú).

Para consolidar esta etapa de expansión, ACCION recomienda el incluir en el equipo de asistencia técnica un especialista con vasta experiencia en el producto. Con apoyo de la cooperación internacional, se asigna un "Consultor Residente", responsable de acompañar día a día a los ejecutivos de crédito y a la Gerencia, en las operaciones de campo y en la capacitación y formación de estos ejecutivos. Los resultados de este proceso de asistencia técnica son reflejados progresivamente en la cartera, con una disminución drástica de la cartera en riesgo (morosidad) y con el crecimiento de una nueva cartera muy sana, adicionalmente los ejecutivos formados en ese periodo fueron la base de la permanente expansión de CREDIFE a lo largo de la Sierra, la Costa y el Oriente del Ecuador, varios de ellos y ellas, hoy ocupan posiciones de gerencia en sucursales o en otras áreas de CREDIFE y del Banco Pichincha.

A continuación, se presentan los datos de la Evolución de la Cartera CREDIFE 2000-Marzo 2006, elaborados en el documento del IESE para esa época, que respaldan la anterior afirmación.

TABLA 1: Cartera de CREDIFE 2000-Marzo 2006

Años	2000	2001	2002	2003	2004	2005	Marzo de 2006
Cartera vigente	0,78	3,46	9,39	27,99	45,05	79,70	90,79
Operaciones vigentes	2.611	9.807	16.438	24.040	34.507	50.142	57.098
Mora > a 5 días	n.d.	4,99%	4,37%	2,07%	2,43%	1,30%	1,87%
Mora > a 30 días	1,13%	2,03%	2,12%	1,09%	1,82%	0,77%	1,18%
Monto desembolsado acumulado anual	1,62	7,4	20,17	48,28	74,27	120,76	40,03
Agencias con operaciones vigentes	7	12	18	21	34	57	64 115 Pto. at.

Fuente: Fuente IESE.

Es también destacable en este período el rol asumido por el “campeón” asignado por la Dirección del Banco y del responsable de ACCION Internacional en el Directorio de CREDIFE, en equipo no solamente dan soporte y acompañamiento a la Gerencia y a los equipos profesionales de CREDIFE, sino que transfieren soporte y conocimiento especializado del Banco, particularmente en el área de riesgos; asegurando el proceso de aprendizaje para entender las particularidades y complejidades del segmento microempresarial.

En este período también se introduce en la operación de CREDIFE la “auditoría metodológica”, un concepto muy especializado en microfinanzas y no tan tradicional en las operaciones bancarias, este mecanismo



Cliente: Ezequiel Morán Abarca

refuerza los procesos y la tradicional disciplina financiera de los equipos del Banco Pichincha, asegurando el cumplimiento riguroso de las políticas de crédito y dotando de herramientas que permiten identificar vulnerabilidades en los procedimientos y en especial en la gestión de los ejecutivos dando como resultado, una cartera muy controlada y con riesgos mínimos tal como se puede apreciar en la *tabla 1*, la morosidad cae de 4,99% en 2001 a 1,30% en 2005.

La *tabla 2* extraída de IESE en el que se analiza ese período, nos permite apreciar los niveles de rentabilidad alcanzados por CREDIFE con un ROE de 50% para 2005, estos resultados son lo que facilitan internamente en el Banco el cuidar esta operación y seguir fortaleciéndola de manera independiente.

TABLA 2: Evolución de la rentabilidad de CREDIFE 2000-2005

Años	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Ingresos totales	0,078	0,514	1,532	3,785	5,873	8,825
Patrimonio	0,027	0,110	0,301	0,762	1,340	1,799
Beneficio	-0,086	0,010	0,192	0,460	0,578	0,900
Beneficio/Ingreso	-110,07%	1,96%	12,50%	12,16%	9,84%	10,20%
Beneficio/Patrimonio (ROE)	-312,07%	9,16%	63,56%	60,44%	43,14%	50,28%

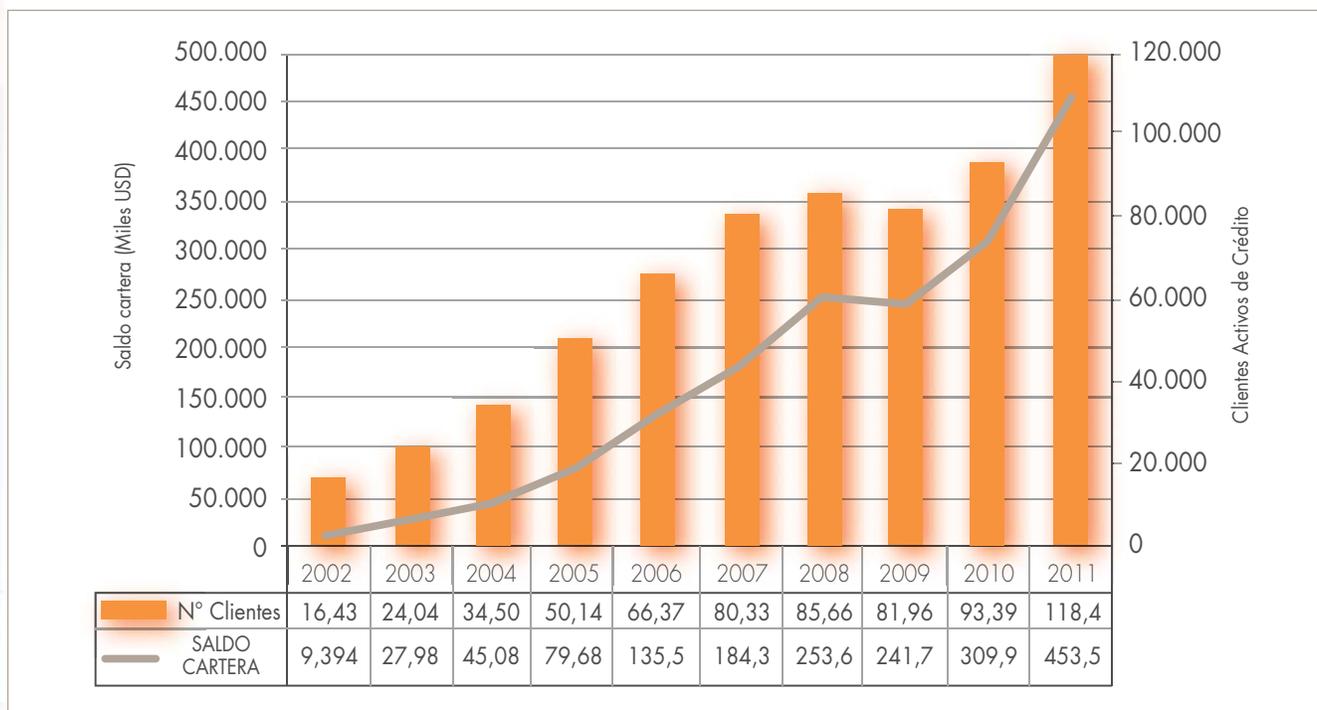
Fuente: Fuente IESE.

La tercera Gerencia de CREDIFE (2006-2011), consolida el modelo dándole el liderazgo en el mercado que nunca volverá a perder. CREDIFE llega a 450 colaboradores con presencia a nivel nacional, el mismo que es administrado de manera independiente al Banco y se mantiene bajo políticas especializadas en microfinanzas, donde los incentivos por calidad de cartera y productividad son similares a los de la industria, las remuneraciones de CREDIFE son competitivas en el mercado laboral ecuatoriano y tienen adicionalmente el valor agregado de la imagen corporativa del banco con todos los beneficios, es por esta razón que los colaboradores que por cualquier causa dejan de trabajar en CREDIFE son muy demandados en las empresas de la competencia, por la calidad de su formación y la disciplina financiera que caracteriza al Banco.

Adicionalmente en esta administración se expande el portafolio sobrepasando los 118,000 clientes. En esta época se posiciona a CREDIFE como un exitoso modelo a nivel nacional. Internamente CREDIFE es cada vez mas valorada en Banco Pichincha por su aporte en el compromiso social, por su rentabilidad y por la capacidad de sus colaboradores, quienes gestionan carteras de alta calidad con productividades superiores a la media del mercado y con riesgo controlado.

En este período CREDIFE también amplía su oferta de servicios ofreciendo a los clientes a través de cuentas de ahorro, y seguros de vida.

FIGURA 5: Evolución de la cartera de CREDIFE 2002-2011

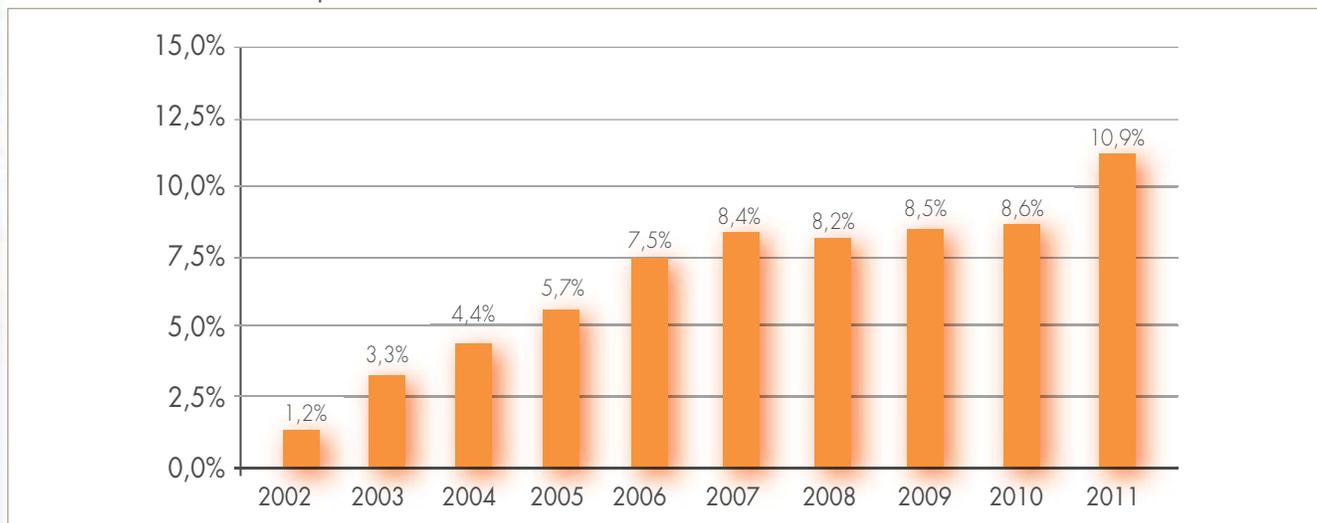


Fuente: Banco Pichincha.

Como se puede apreciar en la *figura 5*, la cartera y el número de clientes mantiene un crecimiento permanente en el período de esta Gerencia, el saldo de cartera sobrepasó los 453 millones de USD y los clientes estuvieron cerca de los 120 mil.

Por otra parte, como se puede ver en el *figura 6*, la participación de la cartera de CREDIFE en la cartera del Banco, pasa de un 1,2% en 2002 al 10,9% en 2011 contribuyendo de una manera muy significativa a la rentabilidad global del Banco.

FIGURA 6: Participación de la cartera de CREDIFE en la Cartera del Banco Pichincha 2002-2011



Fuente: Banco Pichincha.

La actual cuarta Gerencia de CREDIFE (2012-hoy), mantiene y amplía el liderazgo en el mercado nacional e internacional dejando muy atrás a cualquiera de sus competidores; es a partir del 2012 que se realiza un cambio estratégico, y con el objetivo de ganar economías de escala, eficiencia y potenciar el crecimiento del portafolio, se crea dentro del Banco el Segmento Microfinanzas. La marca evoluciona de CREDIFE a Pichincha Microfinanzas, durante este período se consolida en una sola Gerencia el manejo integral de las fuerzas de venta en sus metodologías grupal e individual, a Diciembre del 2019 el Segmento Microfinanzas supera los mil millones de dólares estadounidenses.

Las inversiones en el talento humano de Pichincha Microfinanzas sin duda son destacables en esta administración, pues desde su inicio los colaboradores han sido reconocidos por su gran aporte e invaluable labor, como pilar fundamental en el crecimiento del Segmento así como del Banco, tal es así que en la actualidad Pichincha Microfinanzas cuenta con un equipo de más de mil colaboradores todos alineados y con una mística y cultura de servicio, centrada en el cliente.

En esta administración se continúa con el proceso de consolidar a Pichincha Microfinanzas como un área de permanente innovación, escuela de Talento Humano e influencia positivamente en los cambios internos del BANCO PICHINCHA hacia una mayor Responsabilidad Social, compromiso con el Medio Ambiente y la Equidad de Género.

Bajo esta gerencia, Pichincha Microfinanzas no solo mantiene el crecimiento y la rentabilidad, sino que consolida un equipo de profesionales de alta calificación permanentemente capacitados y se da paso al GERENCIAMIENTO INTEGRAL DEL PORTAFOLIO; es decir que los ejecutivos de crédito, pasan a ser ASESORES INTEGRALES es otra innovación de la industria ya que con el cambio amplía las responsabilidades de los asesores para el manejo completo del portafolio de productos activos y pasivos y servicios del Banco, dando a los clientes del segmento microfinanzas la apertura a una oferta completa que incluye vivienda, vehículos, seguros de vida, asistencia médica multirisgos, servicios de remesas, y se incentiva el acceso a los canales como web, banca móvil, corresponsales no bancarios. Generando un impacto importante y positivo en favor de los clientes.

Un ejemplo de los productos pasivos se encuentra en la *figura 7*, Cuenta de Ahorro Futuro y la cuenta de Ahorro Electrónico que se puede manejar desde el teléfono móvil.

FIGURA 7: Oferta de Pasivos



Fuente: Banco Pichincha.

Como se puede observar en las figuras 8 y 9, los servicios crediticios atienden tanto las necesidades del negocio como las necesidades personales del cliente, desde el capital de trabajo, la compra de activos fijos, la adquisición o remodelación de los locales para el negocio, hasta las necesidades de consumo y vivienda en la familia.

FIGURA 8: Oferta de Servicios



Fuente: Banco Pichincha.

FIGURA 9: Oferta Crediticia



Fuente: Banco Pichincha.

Además, en esta etapa se crean los indicadores de responsabilidad social y fieles a la disciplina característica del Banco Pichincha, el equipo de Pichincha Microfinanzas logra en 2016 la primera calificación de una empresa ecuatoriana como Empresa Socialmente Responsable por parte de Smart Campaign¹². Este logro no solo compromete cada día más al equipo de Pichincha Microfinanzas en su trabajo con los clientes de microfinanzas, sino que adicionalmente permea a diferentes áreas del Banco. El lograr la certificación de la Smart Campaign contribuye a que se mantengan los elevados niveles de productividad y rentabilidad económica y social para el Banco, respetando con normas muy claras los derechos y la protección de los clientes.

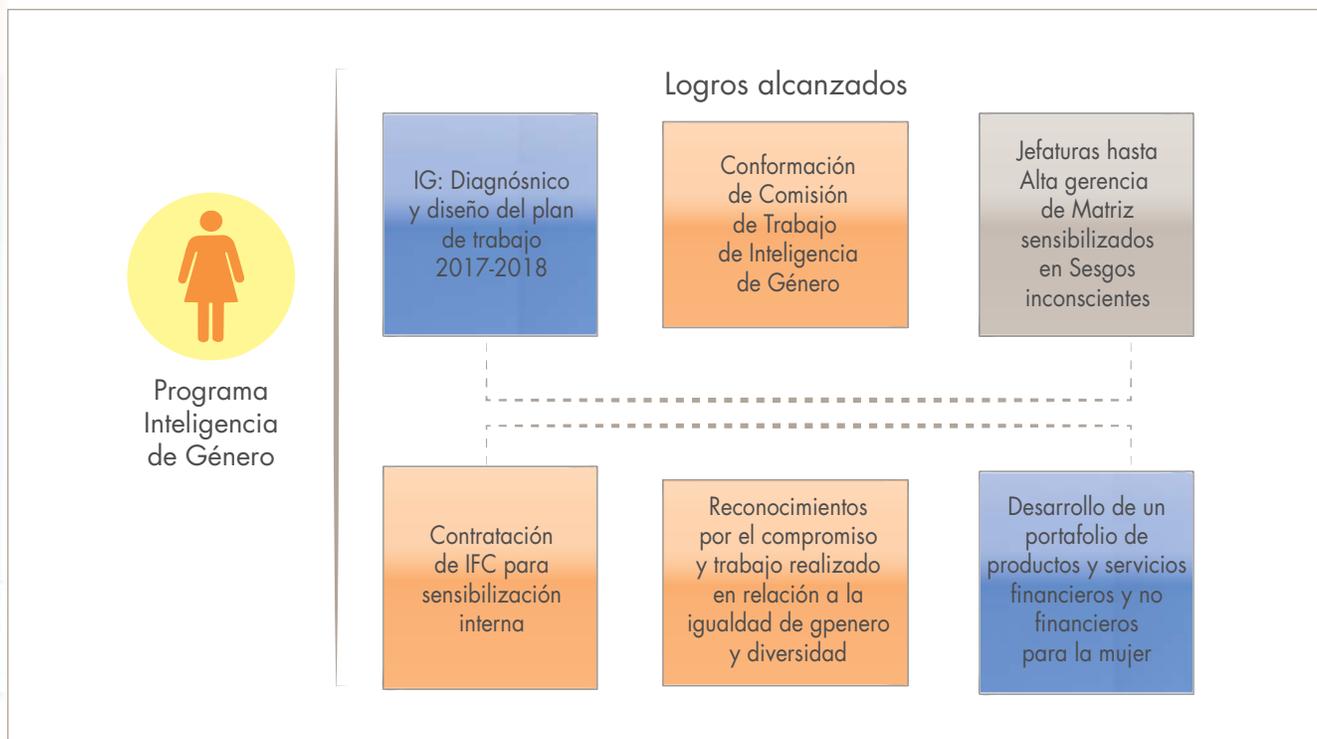
La actual Gerencia con el respaldo de la Alta Dirección del Banco Pichincha y en concordancia con el acuerdo público de ser la primera empresa ecuatoriana en suscribir los 7 principios de empoderamiento con ONU Mujeres, lidera la estrategia Inteligencia de Género desde la visión comercial con clientes, un diagnóstico y la contratación del IFC, permitieron dar impulso a dos grandes objetivos por un lado: a) La estrategia interna liderada por el área de Sostenibilidad que impulsa la Diversidad e Inclusión y el mayor aprovechamiento del talento femenino en la organización, en este sentido la organización dió un paso muy relevante en el 2019 al ser la primera empresa en obtener la Certificación de Empresa Familiarmente Responsable de la Fundación Más Familia. b) La estrategia externa de clientes, misma que basada en un sólido caso de negocio busca cerrar brechas en la inclusión financiera así como en el acceso a crédito de las pequeñas empresas, impulsando de manera intencional el crecimiento de los negocios liderados por Mujeres Microempresarias y Pequeñas Empresarias a través de una oferta de valor diferenciada, dicho Programa ha recibido importantes reconocimientos nacionales e internacionales: “Reconocimiento FMO” por el apoyo a los negocios liderados por mujeres; “El Talento no tiene género”, segundo lugar en la categoría empresas nacionales por nuestro impulso a prácticas que fomentan la igualdad de género; “IFC Best Regional Confirming Bank Partner” mejor Banco Regional por su participación en operaciones de crédito del programa global Trade Finance Program; “Best Issuing Bank Partner for Women Owned Business in LAC” Banco Pichincha mediante su estrategia Inteligencia de Género por su apoyo a negocios y emprendimientos liderados por mujeres, con el propósito de generar la participación de este segmento de clientes.

12 The Smart Campaign es un esfuerzo internacional para aunar a los líderes en microfinanzas en torno a un objetivo común: mantener a los clientes como motor del sector.

Proteger a los clientes no sólo es lo más acertado, sino también lo más “smart” (inteligente). Cuando las instituciones microfinancieras implantan los Principios de Protección al Cliente de la Campaña en sus operaciones, establecen relaciones sólidas y duraderas con los clientes, haciendo aumentar el grado de fidelización del cliente y reduciendo el riesgo financiero. De forma similar, al incorporar los Principios de Protección al Cliente en sus criterios de inversión y evaluación, los inversores pueden dar lugar a un sector más pujante y orientado al cliente, y que fomente una cartera más sólida y garantice beneficios más altos.

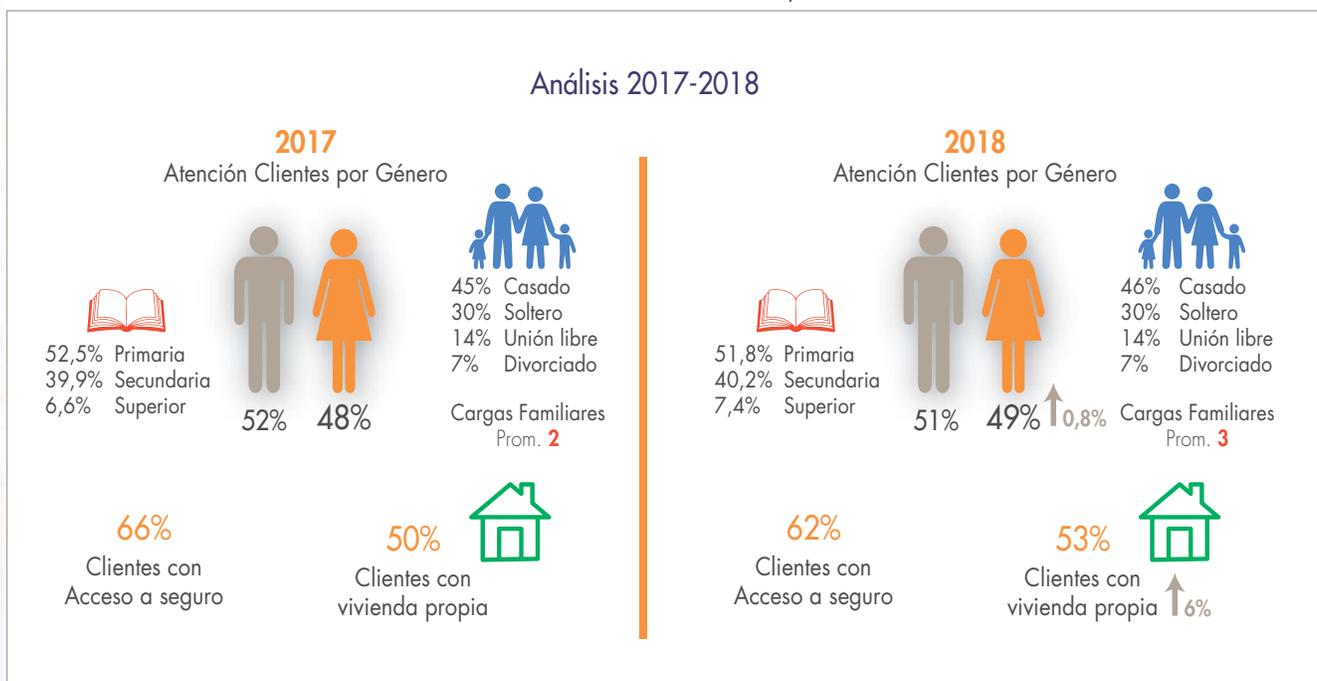
Para ayudar a que el sector microfinanciero continúe centrado tanto en materia social como de índole financiera, The Smart Campaign trabaja juntamente con los líderes en microfinanzas de todo el mundo poniendo a su disposición las herramientas y los recursos necesarios para brindar servicios financieros transparentes, respetuosos y prudentes a todos sus clientes. Al dar prioridad a los clientes y colaborar mano a mano, podemos fortalecer el sector microfinanciero y alzarlo como modelo de banca responsable.

FIGURA 10: Programa de Género y Logros



Fuente: Banco Pichincha.

FIGURA 11: Atención de Clientes por Género



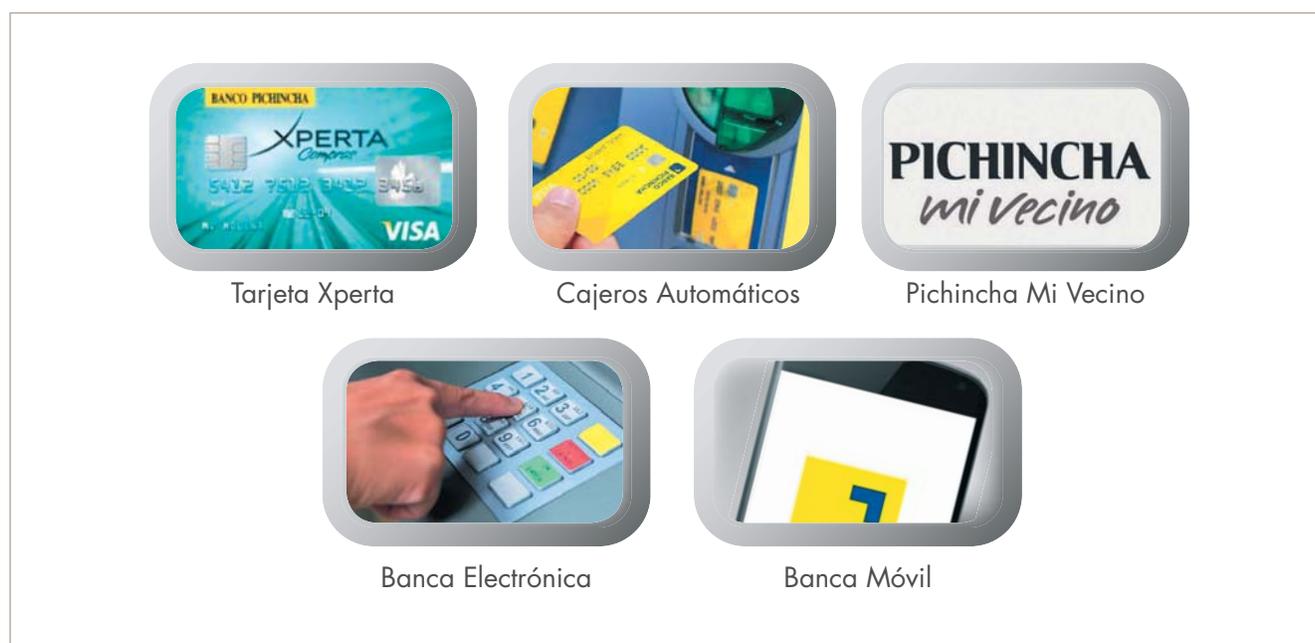
Fuente: Banco Pichincha.

De acuerdo con la *figura 11* los resultados 2017-2018 permiten registrar un incremento en la participación de clientes mujeres llegando al 49% y un incremento en clientes con vivienda propia al 53%.

También es una etapa de innovación con tecnología; por esta razón Pichincha Microfinanzas está aprovechando las capacidades del Banco Pichincha para que las TIC (Tecnologías de Información y Comunicación) le permitan dar saltos para ampliar su penetración a través de nuevos canales, y reducir tiempos de procesos, avanzar en sistemas cero papeles y transformar su operación en FINTEC. Gracias a la plataforma tecnológica del Banco denominada SIMA, Sistema Inteligente de Movilidad Avanzada, los ejecutivos de Pichincha Microfinanzas están utilizando teléfonos inteligentes con el fin de manejar la concesión de crédito en la punta, apertura cuentas, promover el ahorro y mejorar los canales de atención con tarjetas, cajeros automáticos, corresponsales no bancarios como “Pichincha Mi Vecino”¹³, banca electrónica y banca móvil.

Como se puede apreciar en la *figura 12* se presentan la Tarjeta Xperta para uso de cajeros u otro tipo de transacciones como pagos en POS de los corresponsales Mi Vecino y operaciones de banca electrónica y banca móvil.

FIGURA 12: Canales



Fuente: Banco Pichincha.

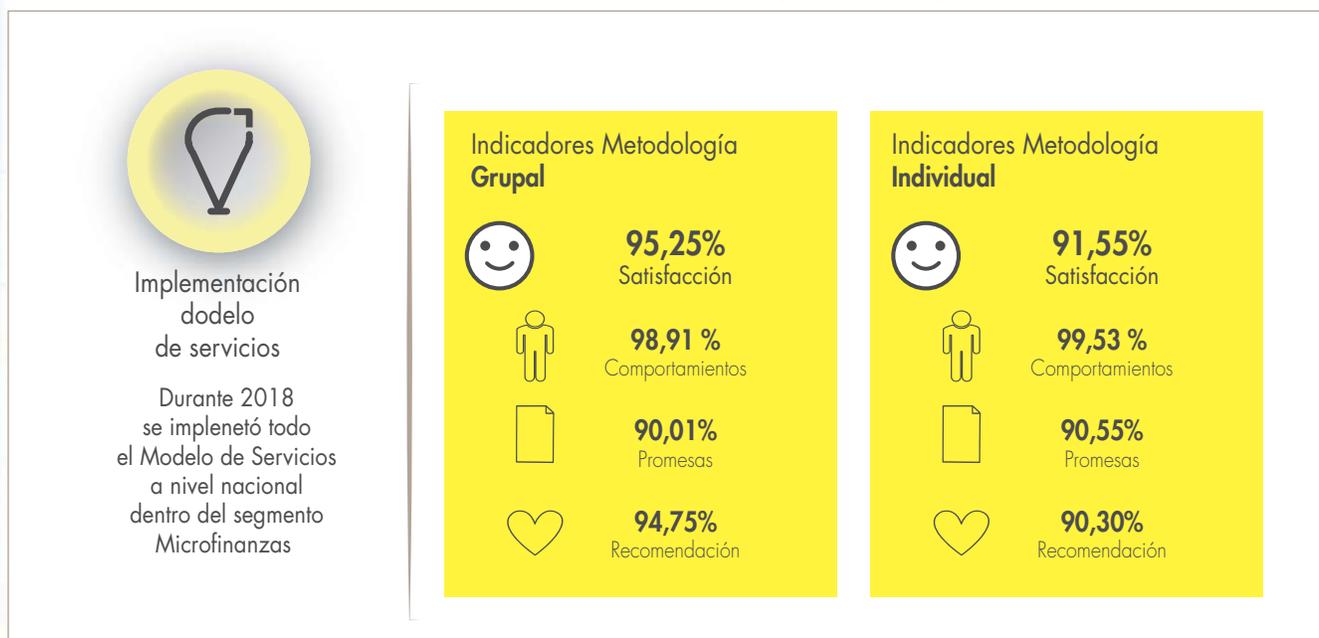
Otro de los temas que el Segmento Microfinanzas está impulsando en este momento y que demuestra su capacidad de innovación, es el desarrollo de cadenas de valor para el sector agrícola y sector comercial mismos que se están construyendo y ajustando de acuerdo con las necesidades y condiciones económica de los actores del ecosistema.

13 Pichincha Mi Vecino, es una red de corresponsales en zonas populares en las que los clientes microempresariales que califican pueden operar como corresponsal parte de los servicios del BP.

Finalmente, a la actual gerencia se responsabilizó la tarea de incorporar a sus operaciones el segmento de Pequeña Empresa que al cierre del 2019 registraba una cartera de US\$1,3 billones con 60.000 clientes, constituyendo un pilar fundamental en la estrategia, la integración de la visión MiPyME facilita los procesos de graduación y crecimiento de los clientes.

La figura 13 presenta los resultados de la última evaluación de la satisfacción de los clientes por tipo de metodología utilizada, como se puede apreciar los niveles de satisfacción son altos y en el caso de la metodología grupal que se dirige a un segmento más vulnerable los resultados son superiores, lo que es promisorio en caso de ampliar la penetración en este segmento.

FIGURA 13: Satisfacción de Clientes por Metodología



Fuente: Banco Pichincha.

EL MERCADO MICROFINANCIERO EN ECUADOR EN EL 2019

De acuerdo con la Red de Instituciones Financieras de Desarrollo del Ecuador, el sistema financiero del Ecuador se encuentra completamente diversificado y atomizado, está compuesto por más de 700 instituciones, entre bancos privados, bancos públicos, cooperativas de ahorro y crédito, sociedades financieras (en extinción), mutualistas y organizaciones no gubernamentales con cartera de crédito¹⁴. Una importante proporción de estas instituciones son cooperativas de ahorro y crédito pequeñas, pertenecientes a los segmentos 4 y 5 (RFD, 2017).

14 La Red de Instituciones Financieras de Desarrollo (RFD), es una Corporación Civil sin fines de lucro creada en el 2000. La RFD agrupa a 51 instituciones entre bancos, cooperativas y ONG, orientadas hacia las microfinanzas, las finanzas populares y solidarias del país.

Su objetivo principal es la promoción de la inclusión financiera en el Ecuador, como un mecanismo eficaz para combatir la pobreza y promover el desarrollo social y económico, para disminuir las brechas que influyen en la exclusión de amplios sectores poblacionales.

Las instituciones que reportan periódicamente sus operaciones de microcrédito son 150 (17 bancos privados, 4 mutualistas, 2 bancos públicos, y 127 cooperativas de los segmentos 1,2 y 3 que representan más del 95% del total de la cartera del sistema cooperativo).

El mercado microfinanciero en Ecuador ha sufrido cambios profundos en los últimos años, las políticas públicas de inclusión financiera han asignado un rol protagónico a la Banca Pública y han estimulado una mayor participación de las Cooperativas de Ahorro y Crédito (COACs) en el segmento, de tal manera que a junio de 2019, de acuerdo al Boletín Microfinanciero de la Red de Instituciones de Desarrollo¹⁵, la cartera de microcrédito ascendía a USD7.279 millones, con una participación de 51,15% de parte de las COACs, 25,43% por parte de los bancos privados, el 20,25% la banca pública y cerca al 3% entre las ONG y las mutualistas y atendía a más de un millón cuatrocientos mil clientes activos con crédito. La cartera de Pichincha Microfinanzas con USD 1.000 millones representaba el 13,8% de la cartera total y el 17% de la cartera excluyendo a la banca pública.

A pesar de esto y de acuerdo con el estudio “La inclusión Financiera en el Ecuador: según el Global Findex y más allá del Global Findex¹⁶” publicado en 2018; “en el Ecuador, solamente el 51 % de las personas con más de 15 años, tienen una relación formal con una institución financiera derivada de la apertura de una cuenta, sea de ahorro o sea una cuenta corriente, por lo tanto, el 49 % están excluidas del Sistema Financiero formal. Este



Cliente: Santos del Carmen Palacio

15 Boletín Microfinanciero, Edición 63, Junio 2019, Red de Instituciones Financieras de Desarrollo, Ecuador.

16 La inclusión Financiera en el Ecuador: según el Global Findex y más allá del Global Findex”, Edgar Carvajal Acevedo 2018.

porcentaje al año 2017, según datos proyectados del INEC significa que: de los 11.760.000 habitantes, que es el total de la población que en ese año superó los 15 años, 5.762.400 no tienen acceso a ninguna de las instituciones integrantes del sistema financiero ecuatoriano.”

TABLA 3: Cartera Miembros de la RFD a diciembre 2018

Estatuto Jurídico	Tipo de Redes	Organización	Periodo Indicadores	DIC-18				
				Total Cartera	“Cartera en Riesgo Total “	“Total Cartera - Micro “	“Cartera en Riesgo Total Micro”	“Participación de Cartera Micro”
BANCOS	RFD	BANCO D-MIRO S.A.	95.036.368,95	6,83%	95.036.368,95	6,83%	100,00%	23.336.866
		BANCO DESARROLLO	139.813.332,29	7,37%	73.108.613,63	11,04%	52,29%	120.537.637
		COOPNACIONAL	99.365.448,35	0,16%	22.269.361,90	0,73%	22,41%	153.713.083
		FINCA	66.166.393,09	3,71%	63.494.557,67	3,79%	95,96%	44.087.987
		SOLIDIARIO	643.832.000,65	5,40%	302.002.643,13	3,02%	46,91%	427.408.840
		VISION UN ECUADOR-FODEMI	65.775.311,75	2,56%	65.775.311,75	2,56%	100,00%	6.216.328
	TOTAL		1.109.991.855,08		621.686.857,03			775.298.741
	NRO.		6					
COAC	RFO	23 DE JULIO	136.631.970,95	2,93%	42.413.849,44	5,91%	31,04%	126.676.852
		29 DE OCTUBRE	353.418.151,37	3,60%	58.809.818,18	9,18%	16,64%	405.317.500
		4 DE OCTUBRE	24.274.490,29	2,93%	16.928.204,15	3,67%	69,74%	14.474.580
		ATUNTAQUI	138.044.975,91	3,31%	41.622.887,04	7,16%	30,15%	147.681.580
		CACPE PASTAZA	110.065.092,89	1,47%	74.380.813,65	1,83%	67,58%	101.900.115
		CACPE ZAMORA	32.476.939,22	3,59%	7.507.331,39	9,75%	23,12%	30.941.341
		CHIBULEO	116.238.428,67	3,19%	80.759.611,71	3,64%	69,48%	103.554.702
		CHONE	47.987.487,28	2,54%	26.766.534,03	3,27%	55,82%	43.991.473
		COOPROGRESO	338.319.795,66	3,42%	106.266.277,86	5,45%	31,42%	402.813.526
		FERNANDO DAQUILEMA	115.167.310,91	2,78%	103.379.168,46	3,03%	89,76%	105.500.782
		GUARANDA	51.790.272,97	6,95%	18.583.641,35	17,36%	35,88%	42.815.973
		JARDÍN AZUAYO	693.248.170,96	2,48%	162.334.829,52	3,60%	23,42%	658.246.670
		KUUKI WASI	77.399.782,18	5,43%	66.114.491,86	6,04%	85,42%	66.944.142
		LA BENÉFICA	29.523.096,18	4,03%	14.752.359,80	6,79%	49,97%	18.334.505
		LUCHA CAMPESINA	23.172.093,11	2,48%	16.590.357,21	3,15%	71,60%	23.046.226
		LUZ DEL VALLE	47.110.154,49	6,51%	27.052.115,12	7,80%	57,42%	44.032.804
		MAQUITA CUSHUNCHIC	33.466.529,22	1,47%	15.760.440,39	1,88%	47,09%	19.375.789
		MUJERES UNIDAS	24.818.210,01	4,42%	9.640.193,56	10,46%	38,84%	17.654.307
		MUSHUC RUNA	176.065.465,40	4,93%	120.765.651,06	5,83%	68,59%	169.819.040
		NUEVA HUANCABILCA	8.431.510,98	4,45%	8.108.767,09	4,38%	86,88%	6.206.284
		OSCUS	235.861.732,52	3,33%	139.793.293,15	4,08%	59,27%	301.368.005
		PABLO MUÑOZ VEGA	145.131.843,31	3,72%	55.091.631,48	6,69%	37,96%	133.484.345
		PADRE JULIAN LORENTE	47.690.083,69	0,98%	10.451.901,60	1,68%	21,92%	40.553.561
		PADRE VICENTE PONCE RUBIO	2.011.427,11	2,76%	1.032.918,70	2,91%	81,18%	1.178.104
		POLICIA NACIONAL	605.302.901,98	2,65%	30.753.018,94	6,39%	5,08%	580.594.708
		ROBAMBA	195.617.631,83	1,14%	109.427.644,60	1,45%	55,94%	242.124.221
		SAC PELILEO	10.992.000,32	7,23%	10.582.343,68	7,33%	86,27%	10.004.021
		SAN ANTONIO-IMBABURA	29.745.657,69	4,49%	14.353.261,63	6,21%	48,25%	22.919.893
		SAN JOSÉ	113.221.728,82	3,34%	44.710.361,84	6,46%	39,49%	119.436.003
		TULCÁN	149.607.715,19	2,53%	38.442.608,80	4,94%	25,70%	144.358.500
		VIRGEN DEL CISNE	31.397.721,59	3,32%	26.842.994,16	3,42%	85,49%	26.785.733
	OTROS PARTICIPANTES DE SERVICIOS	SANTA ANITA	8.958.457,59	5,50%	7.640.676,27	6,31%	85,29%	7.857.166
	TOTAL		4.153.189.502,79		1.508.359.997,72		4.179.999.451	
	NRO.		32					

Estatuto Jurídico	Tipo de Redes	Organización	Periodo Indicadores	DIC-18				
				Total Cartera	"Cartera en Riesgo Total "	"Total Cartera - Micro "	"Cartera en Riesgo Total Micro"	"Participación de Cartera Micro"
COAC SEGUNDO PISO	RFD	FINANCOOP	104.871.935,11	--	--	--	--	190.356.328
	TOTAL		104.871.935,11		--			190.356.328
	NRO.		1					
EMPRESAS DE SERVICIOS AUXILIARES	RFD	PICHINCHA MICROFINANZAS	983.303.444,24	4,79%	983.303.444,24	4,79%	100,00%	278.033.652
	TOTAL		983.303.444,24		983.303.444,24			278.033.653
	NRO.		1					
ONG	RFD	CASA CAMPESINA DE CAYAMSE	6.629.583,88	5,13%	3.331.485,67	6,13%	49,95%	--
		ESPOR	55.141.635,35	0,93%	55.141.635,35	0,93%	100,00%	--
		FACES	43.165.835,17	3,50%	43.165.835,17	3,50%	100,00%	--
		INSOTEC	50.402.614,03	4,30%	50.402.614,00	4,30%	100,00%	--
		UCADE FASCA STO DOMINGO	3.787.750,07	2,79%	3.586.547,53	2,64%	94,69%	--
	UCADE FILIAL ONG	UCADE DOCESS AMBATO	4.461.870,89	4,38%	4.262.015,54	4,30%	95,52%	--
		UCADE DOCESS LATACUNGA	2.188.765,69	9,31%	1.639.305,80	3,08%	74,90%	--
	TOTAL		165.778.074,75		161.509.439,09			
NRO.		7						
ONG APOYO	RFD	FEPP	1.737.215,75	5,30%	1.737.215,75	5,30%	100,00%	--
		FREEDOM FROM HUNGER	--	--	--	--	--	--
	TOTAL		1.737.215,75		1.737.215,75			--
	NRO.		2					
TOTAL			6.518.872.027,72		3.276.596.953,83			5.423.688.173
NRO			49					

Fuente: Boletín microfinanciero RFD.

A junio de 2019, el líder indiscutible en el mercado es Pichincha Microfinanzas, con una cartera de más de US\$1.031 millones y más de 256 mil clientes, seguido por la Cooperativa Juventud Ecuatoriana Progresista (JEP) con una cartera de US\$365 millones y en tercer lugar el Banco Solidario con una cartera de US\$ 311 millones.

Para poder comprender la participación de Pichincha Microfinanzas en el mercado, accedimos a información de la RFD al cierre de diciembre de 2018¹⁷. La cartera de microcrédito de los miembros de la RFD ascendía a USD 3.276.596.953,86 y Pichincha Microfinanzas, tenía una cartera de USD 983.303.444,24, lo que representaba una participación cercana al 30% de la cartera total de los miembros de la RFD.

De acuerdo con entrevistas con gerentes, directivos y especialistas en este mercado, Pichincha Microfinanzas es sin discusión el líder que ha logrado sacar una ventaja considerable sobre sus seguidores. Se destaca la posición que el Banco Pichincha mantiene en el país y que ha facilitado que Pichincha Microfinanzas se desarrolle con mucho respaldo en este mercado. Al mismo tiempo, destacan los equipos profesionales y la capacitación permanente que ofrece el Banco que hacen que su personal sea altamente valorado en el mercado, y que debido a su robusto modelo de retención del talento permite al Banco mantener indicadores de rotación de personal en niveles saludables.

17 Boletín microfinanciero RFD, Diciembre 2018.

Pichincha Microfinanzas participa desde su origen en la Red de Instituciones Financieras de Desarrollo¹⁸ (RFD antes RFR). En la RFD, se identifica a Pichincha Microfinanzas como una organización relevante en el mercado microfinanciero y destacan su capacidad gerencial y su visión de largo plazo que le ha permitido ubicarse en la posición que tiene actualmente.

REGULACIÓN Y SUPERVISIÓN DE MICROFINANZAS EN ECUADOR

La regulación y supervisión especializada de las operaciones de microcrédito en Ecuador se inicia de manera contemporánea con CREDIFE, en junio del año 2002 la Junta Bancaria del Ecuador emite la Resolución No. JB-2002-457.

En junio de 2002 la Junta Bancaria, con la asistencia técnica del Proyecto SALTO de USAID, aprobó la primera normativa sobre microfinanzas en la historia del país. Las principales normas prudenciales que se adoptaron fueron las siguientes: (a) definición del microcrédito; (b) calificación de activos de riesgo y constitución de provisiones; (c) definición de garantías; (d) constitución de provisiones genéricas; y (e) castigos de préstamos incobrables con 100% de provisión. Las normas prudenciales aprobadas por la Junta Bancaria guardan semejanza a las que en ese año estaban vigentes en Bolivia. Hubo, sin embargo, una diferencia fundamental. Mientras que en este país la modalidad de regulación es especializada, vale decir, aplicada a entidades que limitan su actuar a la actividad microfinanciera y, por lo tanto, generalmente incorporadas con relativamente bajos aportes de capital, en el Ecuador se inscribió en la ley bancaria del país que se aplica a los bancos comerciales y entidades no bancarias cualquiera sea su tamaño.¹⁹



Fotografía por Cesar Viteri en Unsplash

18 La RFD es una organización que agrupa instituciones de microfinanzas. El trabajo de la RFD se enfoca en facilitar y potencializar el acceso a servicios microfinancieros con el fin de trabajar por el objetivo de expandirlos hacia la población rural y urbana como una alternativa sostenible de lucha contra la pobreza.

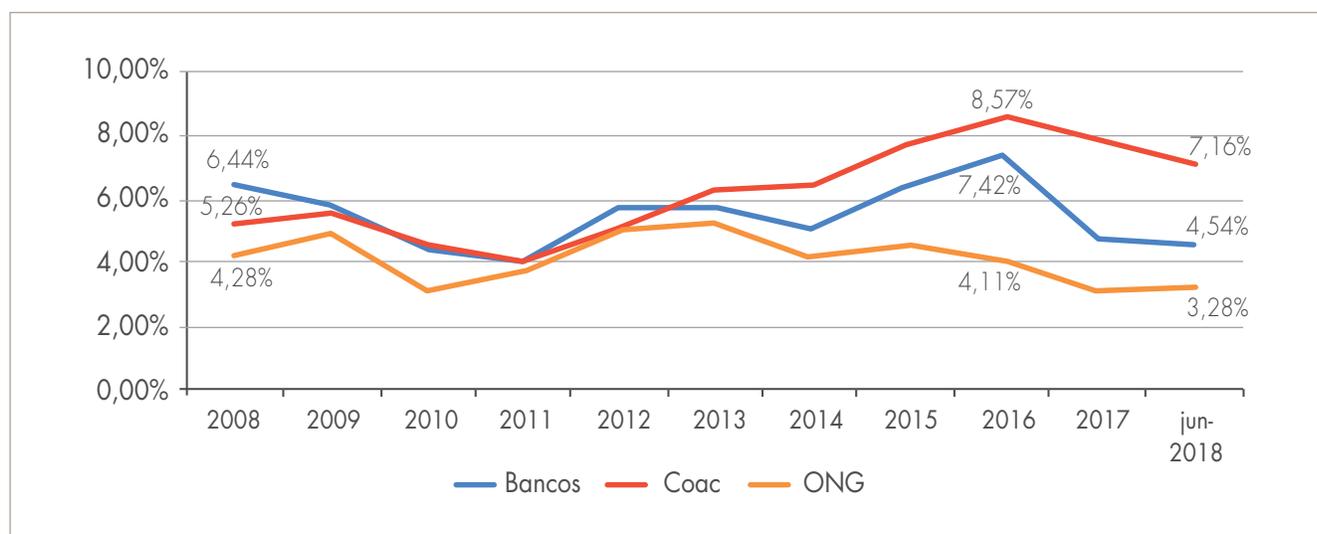
19 Normatividad de las Microfinanzas en el Ecuador. Jorge L. Daly, 2005.

Esta normativa permitió que la Superintendencia de Bancos emita mensualmente un reporte especializado con este tipo de operaciones e inicie un proceso de supervisión basada en riesgos del segmento, lo que derivó en un sector cada vez más sólido.

Pichincha Microfinanzas por la experiencia bancaria de Banco Pichincha, adoptó inmediatamente la normativa y asimiló las buenas prácticas internacionales para la gestión del microcrédito, lo que trajo como consecuencia en que se convierta progresivamente en uno de los líderes del mercado. Por su parte Banco Pichincha desplazó toda su capacidad de gestión de riesgos hacia Pichincha Microfinanzas incorporando en su directorio al Vicepresidente de Riesgos y al Vicepresidente Comercial, lo que reforzó aún más la cultura en el segmento de atención a los clientes con herramientas de gestión de riesgos muy poderosas, el resultado fue que los índices de morosidad del sistema microfinanciero ecuatoriano fueron muy bajos y los de Pichincha Microfinanzas aun menores.

En la *figura 14* extraída del documento de la RFD, se presenta la evolución de la morosidad del microcrédito en el sistema ecuatoriano para el periodo 2008-2018 por tipo de entidad. CREDIFE durante su historia siempre ha mantenido un indicador de PAR 30 de la cartera por debajo del 5%.

FIGURA 14: Evolución de la Morosidad por Tipo de Entidad 2008-junio 2018



Fuente: SB, SEPS, RFD.

En el 2007 se producen profundos cambios en el sistema financiero del Ecuador, el Congreso Nacional aprobó una Ley que estableció topes máximos a las tasas de interés y responsabiliza al Banco Central (BCE) para que emita la normativa correspondiente, así como la clasificación de los tres segmentos de microcrédito. Un análisis profundo de este tema se presenta en el documento de la Red Financiera Rural “Incidencia de los cambios en la política pública en la evolución del microcrédito periodo 2008-2018”.

Esta nueva ley define topes a las tasas de interés de los tres segmentos de microcrédito a los que llamó:

- Acumulación Ampliada con un tope máximo inicial del 27,98%
- Acumulación Simple con un tope máximo inicial del 38,98% y
- Minorista con un tope máximo del 39,98%

La política de reducción de tasas se mantuvo hasta el 2018 y de acuerdo con el documento citado²⁰ la TEA (Tasa Efectiva Activa) de los microcréditos se redujo del 28,02% al 20,83%. Algunos de los efectos de estas políticas se podrían resumir en:

- Los rendimientos por intereses se redujeron del 20,47% al 17,13%.
- El monto de crédito promedio pasó de US\$ 1.222,6 a US\$ 4.985,8.
- Las carteras de crédito grupal dirigidas a los segmentos más bajos de la población (menos de mil dólares americanos) se han reducido y en muchos casos desaparecido porque las IMFs, cooperativas y bancos prefieren atender a los segmentos más rentables para poder cubrir sus costos operativos. "Si se analiza el período 2016-2018 (con la normativa vigente) se observa que la participación del subsegmento minorista disminuye en 6,5 puntos porcentuales y que, al contrario, el subsegmento de acumulación ampliada aumenta su participación en 4,7 puntos porcentuales."²¹.
- En resumen, el subsegmento minorista de créditos muy pequeños, mayoritariamente otorgados mediante metodologías grupales o de banca comunal a mujeres principalmente rurales, ha sido el más afectado. Por otro lado, los créditos urbanos a las microempresas con capacidad de acumulación han tenido el mayor crecimiento.
- Se ha producido una "desbancarización" o "exclusión" financiera en los segmentos más vulnerables a los que la política pretendía beneficiar.
- Los intermediarios financieros que han salido más beneficiados de este proceso son los que tienen capacidad suficiente para reducir costos operativos por masificación y eficiencia en sus operaciones, y los que su capacidad para fondear a menor costo es mayor.

Para los funcionarios de la Superintendencia de Bancos del Ecuador, el modelo de inclusión financiera desarrollado por Pichincha Microfinanzas es un proyecto exitoso en la historia bancaria del Ecuador, además no solo sirve de ejemplo para el resto de los bancos que tienen interés en este segmento, sino que es un modelo analizado por otros países como una forma exitosa en la que un banco múltiple puede contribuir a la inclusión financiera sin renunciar a la rentabilidad.

No obstante, Pichincha Microfinanzas no ha estado exento del proceso, durante este período su crédito promedio se ha incrementado al ritmo del mercado. Pero por decisión de la alta dirección asumieron la estrategia de ampliar sus operaciones bajando al nicho que estaba siendo desatendido por la mayor parte de los operadores, para lo cual adquirieron una operación de créditos grupales.

20 "Incidencia de los cambios en la política pública en la evolución del microcrédito periodo 2008-2018". RFR 2019.

21 Ídem 5.

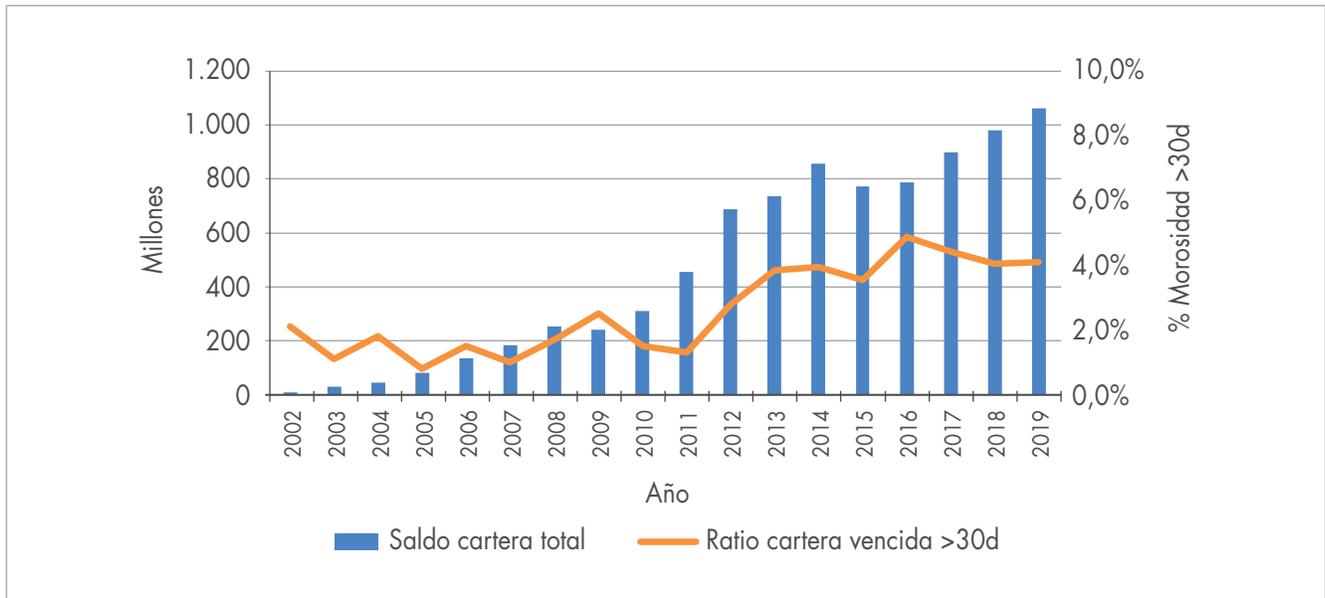


Fotografía por Gino Gavelli en Unsplash

RESULTADOS HISTÓRICOS

Los resultados son impresionantes y se presentan en las figuras posteriores.

FIGURA 15: Evolución de la Cartera y Morosidad 2002-2019



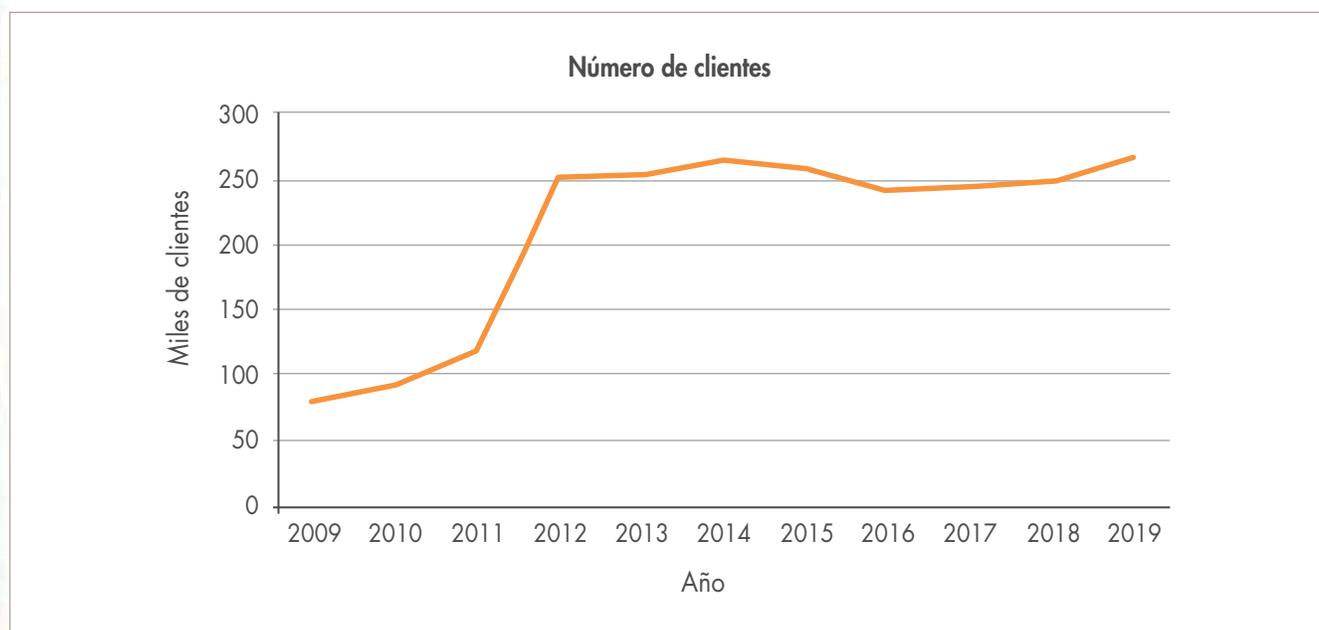
Fuente: Banco Pichincha.

La cartera tiene una evolución positiva que parte de cero en el año de inicio a más de USD1.000 millones al cierre del 2019, con algunos saltos que se explican de la siguiente manera:

Por mandato de la Alta Dirección y en base a la estrategia de mantener la profundización de sus servicios en los mercados menos atendidos, especialmente en el segmento mas vulnerable que se atiende con metodología grupal. En el año 2010 Banco Pichincha adquiere una operación de Microfinanzas Grupal, la cual se mantiene por unos años de manera independiente y a partir del 2012 se integra bajo la administración de Pichincha Microfinanzas. El crecimiento de la cartera es mayor en ese año por la compra de esta operación.

En el año 2015 existe una contracción macroeconómica en el Ecuador y además se graduán 7000 clientes de microcrédito individual a PyMEs²², con un monto aproximado de USD 50MM; en abril de 2016 ocurre el terremoto en las provincias de Manabí y Esmeraldas, el Banco Pichincha efectúa una condonación de créditos de USD 12,6MM a 19.603 clientes; en el año 2016 la operación de Microfinanzas obtiene la certificación Smart Campaign; en el año 2018 la operación de microfinanzas obtiene la recertificación de Smart Campaign 2.0; en el año 2018 SPTF (Social Performance Task Force) otorga a la operación de Microfinanzas 4 de 5 estrellas en los Principios de la gestión del Desempeño Social.

FIGURA 16: Crecimiento de Clientes 2009-2019

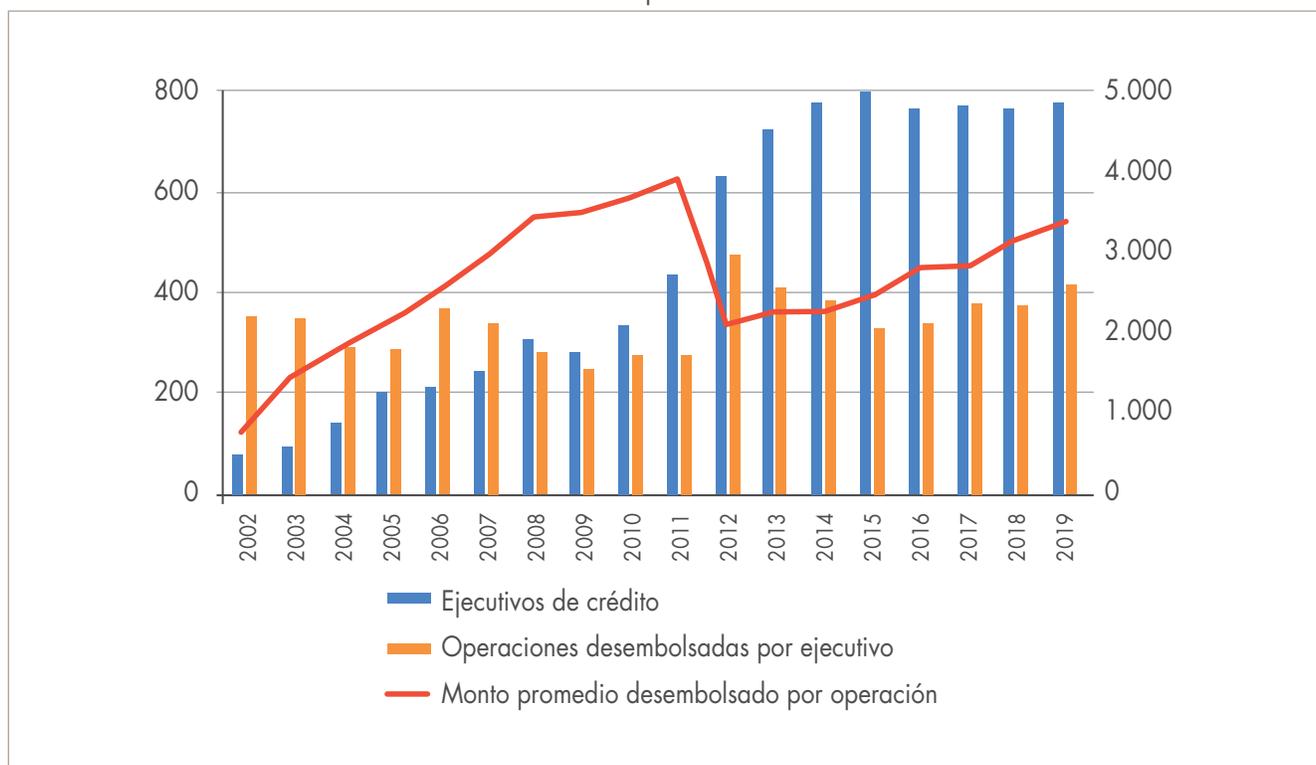


Fuente: Banco Pichincha.

22 Los procesos de graduación de un segmento de mercado a otro permiten que los clientes que ya superaron los tamaños definidos en las respectivas metodologías puedan ascender de categoría y graduarse como este caso y pasar del segmento microempresarial en el que venían siendo atendidos, al segmento de Pequeña y Mediana Empresa que requiere otros procesos metodológicos de atención a estos clientes.

A pesar de haberse ralentizado el crecimiento de clientes en los últimos años, el cierre de 2019 muestra una importante recuperación y crecimiento comparado con 2018, a pesar de la competencia y la presión de las políticas públicas de tope a la tasa de interés. El poco crecimiento de clientes en años anteriores ha provocado el crecimiento del crédito promedio lo que se refleja claramente en el crecimiento de la cartera. Algunos factores adicionales que han afectado el número de clientes es la ya mencionada graduación en 2015 de 7.000 clientes de microcrédito individual a PyMEs, y el resultado del terremoto de 2016 en las provincias de Manabí y Esmeraldas que obligó a una condonación de créditos de USD 12,6MM a 19.603 clientes.

FIGURA 17: Productividad Ejecutivos de Crédito 2002-2019



Fuente: Banco Pichincha.

En el gráfico anterior se observa en el año 2012 el efecto de la absorción de la cartera de microcrédito grupal, pues aumentaron los ejecutivos de crédito, se incrementaron las operaciones desembolsadas y disminuyó el monto promedio de crédito por la incorporación de la modalidad grupal.

La productividad de los ejecutivos que ahora atienden además de las operaciones de microcrédito el resto de los servicios provistos por el Banco Pichincha es una de las más altas en Ecuador y en la región, sin embargo, a pesar del crecimiento de la cartera principalmente por el incremento del promedio de crédito, el número de ejecutivos se ha mantenido desde el año 2014 en cerca de 770 ejecutivos. Esto si bien es muy positivo para la rentabilidad, puede estar incubando un riesgo dado que el modelo de microcrédito es relacional, es decir está basado en relaciones intensivas entre los ejecutivos y sus clientes, si bien la tecnología puede contribuir a mejoras de productividad, en este tipo de modelos, el incremento de ejecutivos será clave para seguir profundizando sus mercados y para soportar la rotación natural de los mismos.

EVALUACIÓN COMPARATIVA: PICHINCHA MICROFINANZAS - BANCO PICHINCHA

Para poner en contexto la evolución de Pichincha Microfinanzas en el mercado ecuatoriano y en la región, hemos elaborado un benchmarking que permite algunas comparaciones.

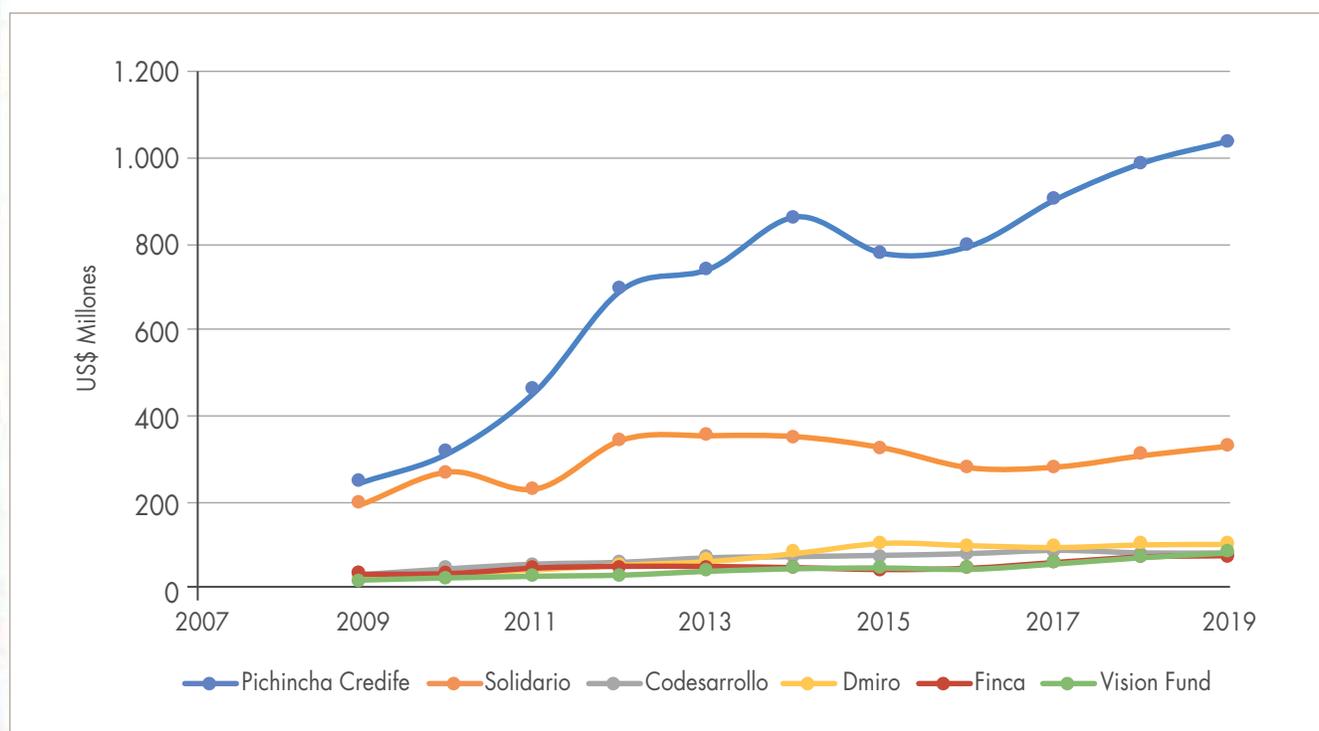
Con el Sistema Bancario Especializado en Microfinanzas de Ecuador

Fuentes: Datos proporcionados por Pichincha Microfinanzas, y de los Boletines Microfinancieros Anuales de la RFD.

CARTERA BRUTA

Pichincha Microfinanzas como se observa en la *figura 18.1* en el período 2009-2019 (10 años) ha mantenido siempre la cartera más grande del Sistema de Bancos de Microfinanzas de Ecuador, con un constante crecimiento (más de US\$ 1.000 millones en el 2019).

FIGURA 18.1: Evolución Cartera Bruta microcrédito 2009-2019 Ecuador

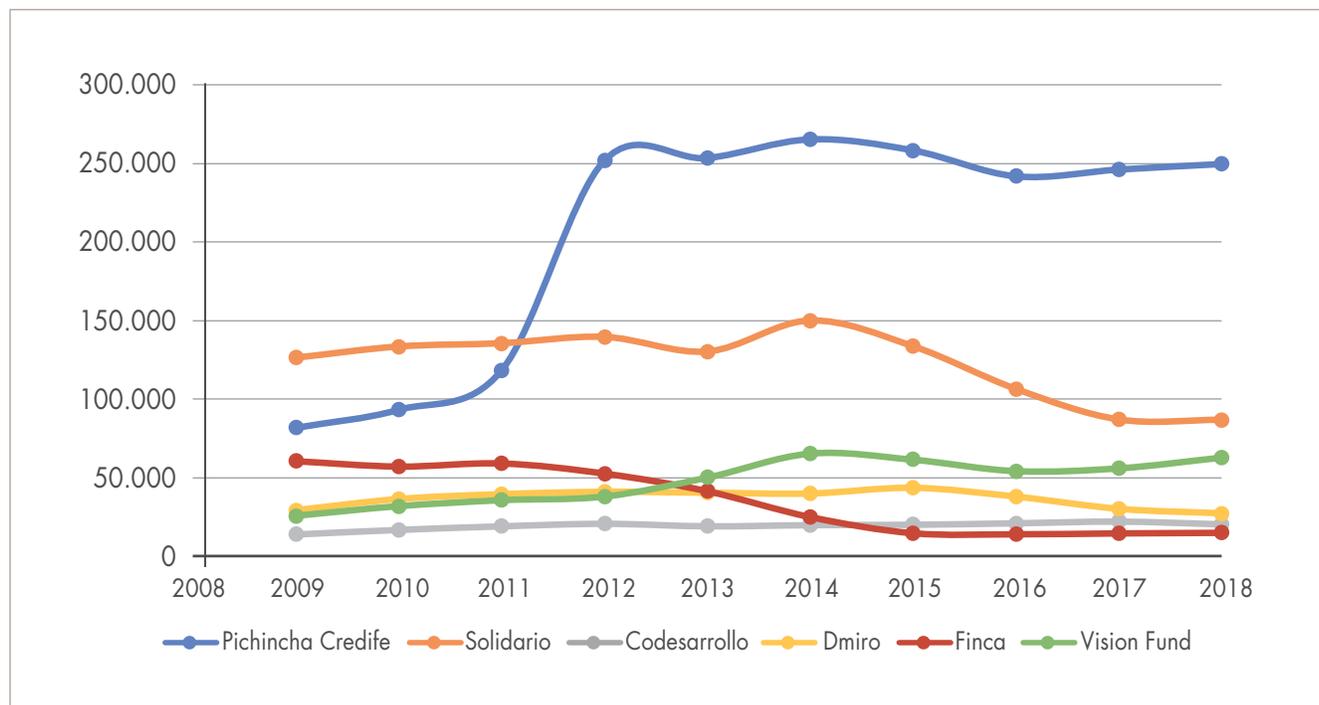


Fuente: Banco Pichincha y Boletines Anuales de la RFD.

CLIENTES

Pichincha Microfinanzas como se observa en la *figura 18.2* en el período 2009-2018 (10 años) tiene el mayor número de clientes del sistema, además administra todos los productos del portafolio de microfinanzas inclusive el crédito grupal, logrando mantener la clientela más grande del Sistema de Bancos de Microfinanzas de Ecuador, llegando a alrededor de los 250.000 clientes.

FIGURA 18.2: Evolución de Clientes Microcrédito 2009-2018 Ecuador

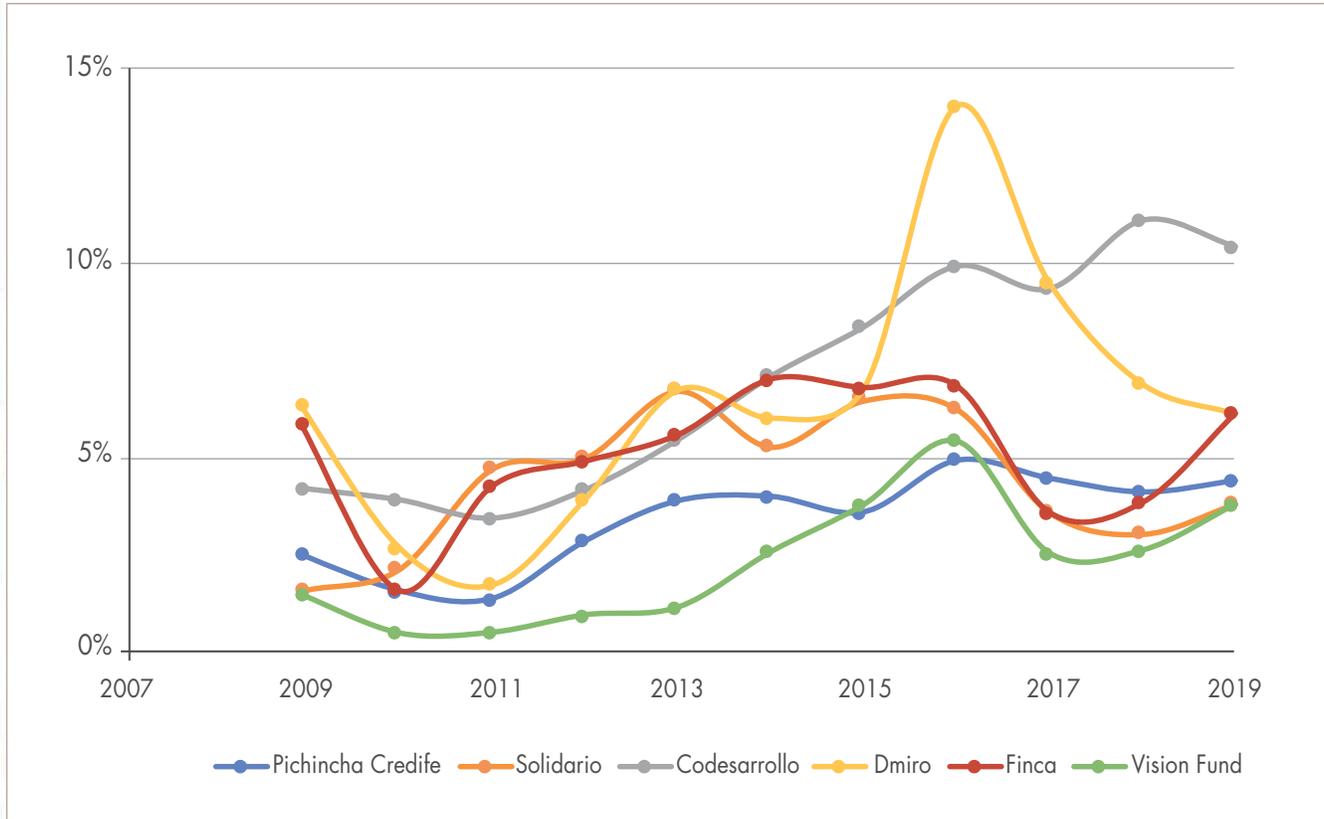


Fuente: Banco Pichincha y Boletines Anuales de la RFD.

CARTERA EN RIESGO > 30 DÍAS (PAR30)

Pichincha Microfinanzas como se observa en la *figura 18.3* en el período 2009-2019 (10 años) logró un manejo de riesgo eficaz en el PAR30 que no ha superado el 5%, aun con el crecimiento de cartera que ha tenido, mientras otras entidades del Sistema de Bancos de Microfinanzas de Ecuador han tenido niveles altos de morosidad.

FIGURA 18.3: Evolución Cartera en Riesgo 2009-2019 Ecuador

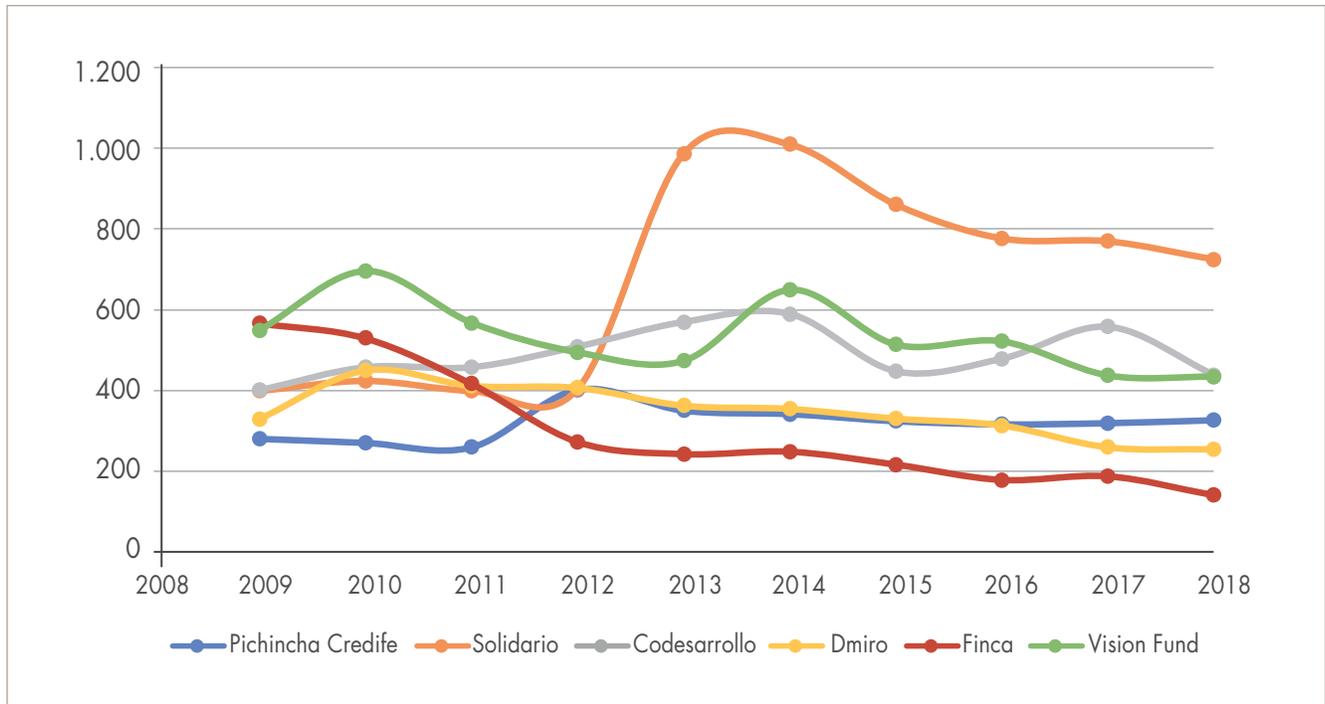


Fuente: Banco Pichincha y Boletines Anuales de la RFD.

PRODUCTIVIDAD (CLIENTES POR ASESOR DE CRÉDITO)

Pichincha Microfinanzas como se observa en la *figura 18.4* en el período 2009-2018 (10 años) a pesar de que los ejecutivos manejan un portafolio completo de activos, pasivos, seguros y otros productos, mantuvo niveles de productividad media respecto a los niveles alcanzados por las otras entidades bancarias de Ecuador. Adicionalmente con estos índices de productividad ha mantenido un bajo nivel de riesgo, lo cual como se puede ver no ha sucedido con otras entidades del Sistema de Bancos de Microfinanzas de Ecuador.

FIGURA 18.4: Evolución Clientes por Asesor Microcrédito 2009-2018 Ecuador

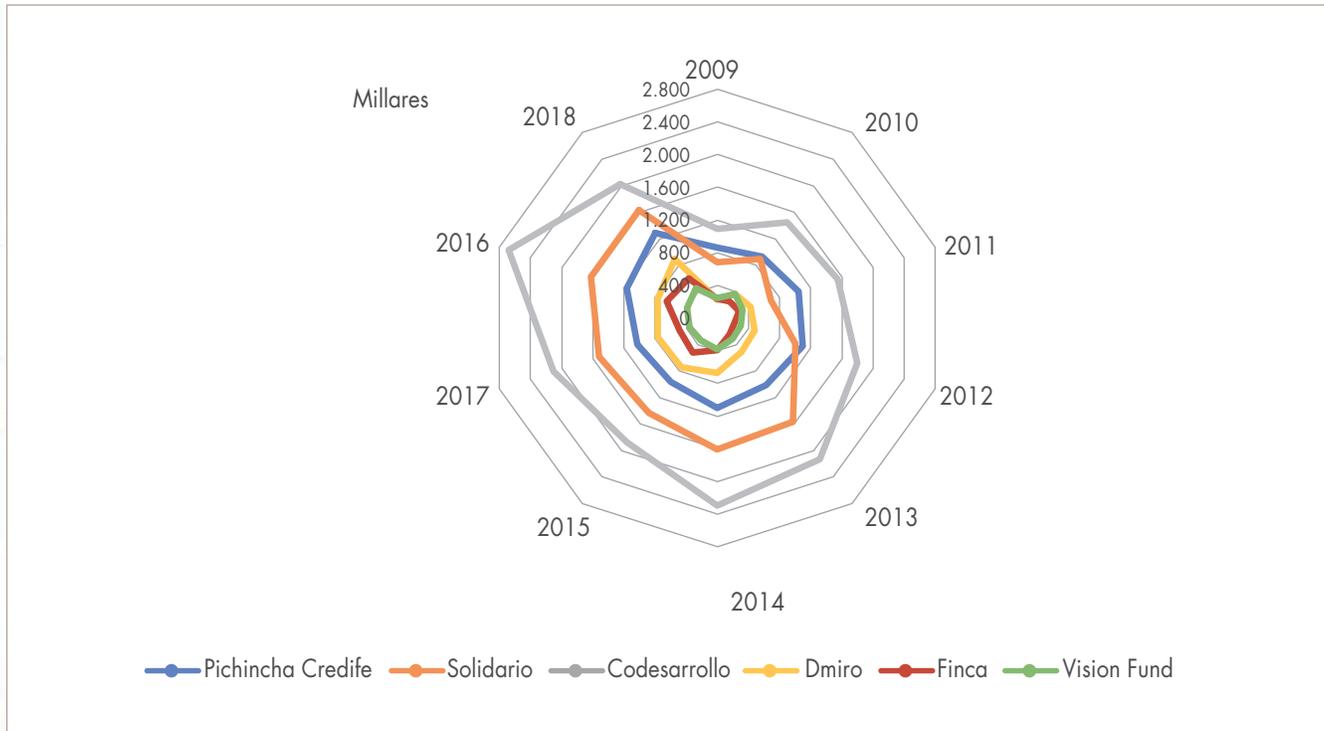


Fuente: Banco Pichincha y Boletines Anuales de la RFD.

PRODUCTIVIDAD (SALDO DE CARTERA POR ASESOR DE CRÉDITO)

Como se observa en la *figura 18.5* en el período 2009-2018 (10 años), comparada con los niveles alcanzados por otras entidades bancarias especializadas de Ecuador, Pichincha Microfinanzas mantuvo niveles de productividad medios de saldos de cartera por asesor. Pichincha Microfinanzas realiza un manejo adecuado de la productividad de ejecutivos que no solamente manejan crédito porque para crecer no incrementa los montos de crédito, si no que realiza un equilibrio con un nivel bajo de riesgo.

FIGURA 18.5: Evolución Cartera por Asesor Microcrédito 2009-2018 Ecuador



Fuente: Banco Pichincha y Boletines Anuales de la RFD.

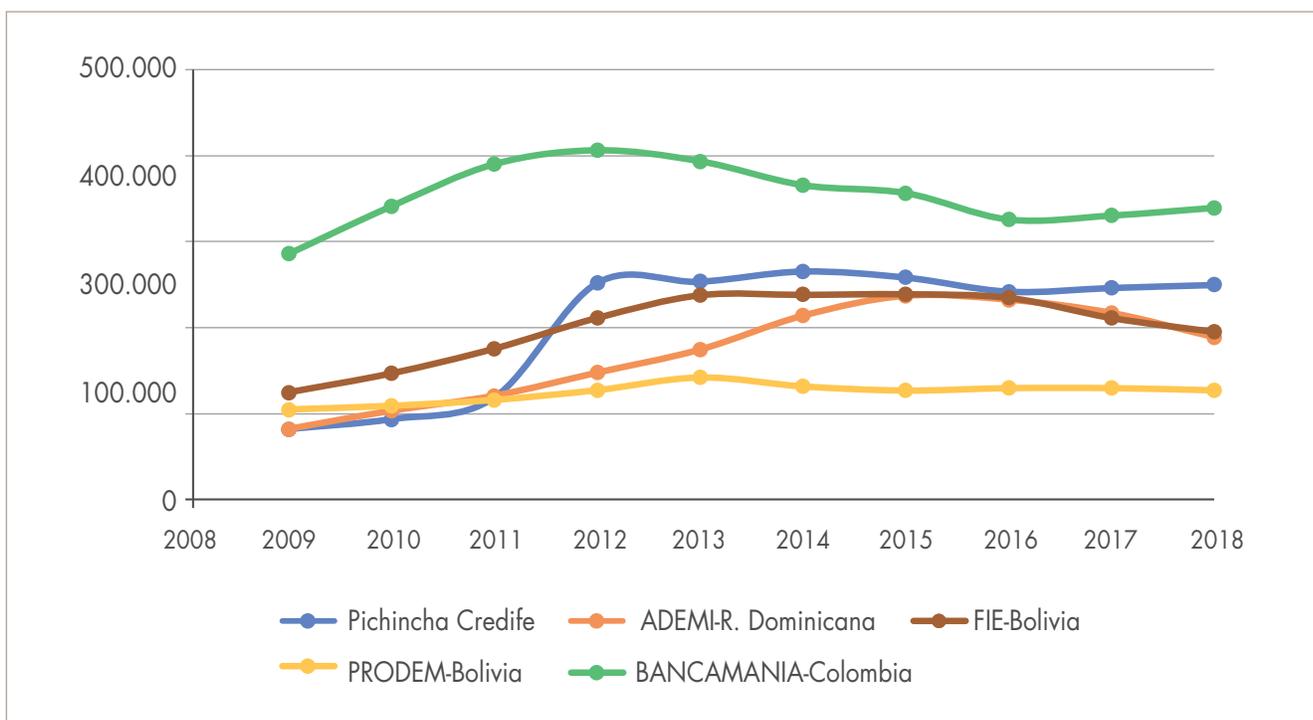
Con el Sistema Bancario Especializado en Microfinanzas de Latinoamérica

Fuentes: Datos proporcionados por Pichincha Microfinanzas, y datos obtenidos del The MixMarket.

CARTERA BRUTA

Como se observa en la *figura 19.1* en el período 2009-2018 (10 años) al comparar a Pichincha Microfinanzas con otros bancos similares de la región, se observa que esta se encuentra en un nivel de tamaño medio, la cual ha crecido por encima de algunas entidades especializadas de Bolivia, Colombia y República Dominicana.

FIGURA 19.1: Evolución Cartera Bruta Microcrédito 2009-2018 LATAM

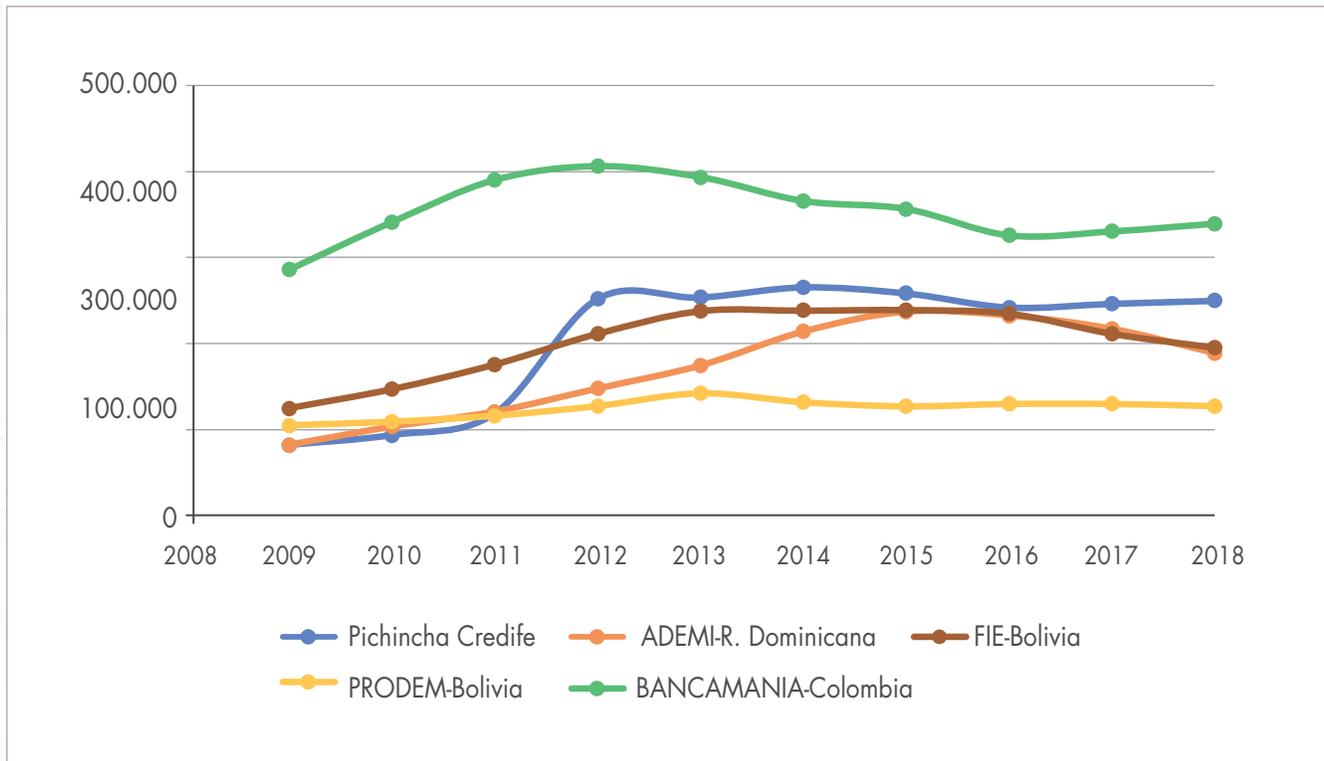


Fuente: Banco Pichincha y THE MIX MARKET.

CLIENTES

Pichincha Microfinanzas como se observa en la *figura 19.2* en el período 2009-2018 (10 años) logró alcanzar un número de clientes mayor que algunas entidades de la región similares. Del grupo analizado solo Bancamía de Colombia le supera en número de clientes.

FIGURA 19.2: Evolución de Clientes de Microcrédito 2009-2018 LATAM

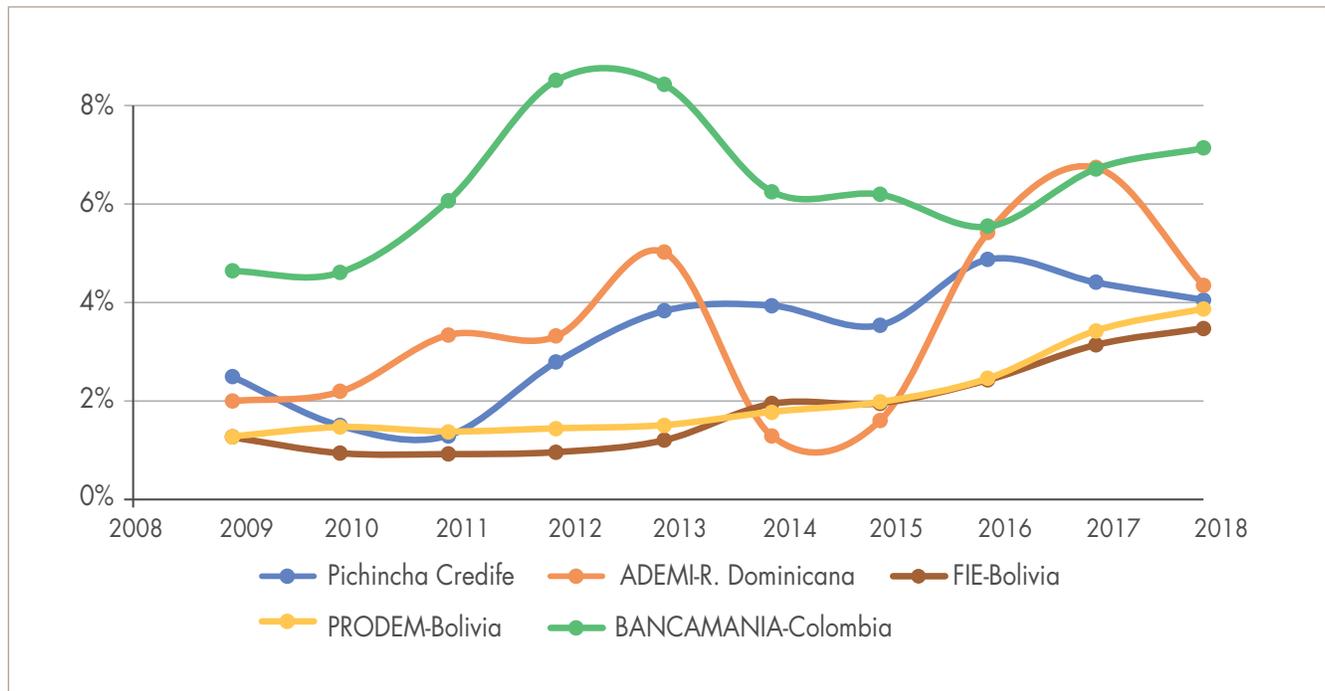


Fuente: Banco Pichincha y THE MIX MARKET.

CARTERA EN RIESGO > 30 DÍAS (PAR30)

La *figura 19.3* detalla que en el período 2009-2018 (10 años) Pichincha Microfinanzas ha mantenido un eficaz manejo de riesgo en el PAR30 de alrededor del 4%, más bajo de lo que sucede con Bancamia en Colombia y Ademi en República Dominicana, por ejemplo, lo cual confirma que con base en el equilibrio que mantiene entre el crecimiento de cartera y el número de clientes, Pichincha Microfinanzas realiza un control efectivo del riesgo.

FIGURA 19.3: Evolución Cartera en Riesgo 2009-2018 LATAM

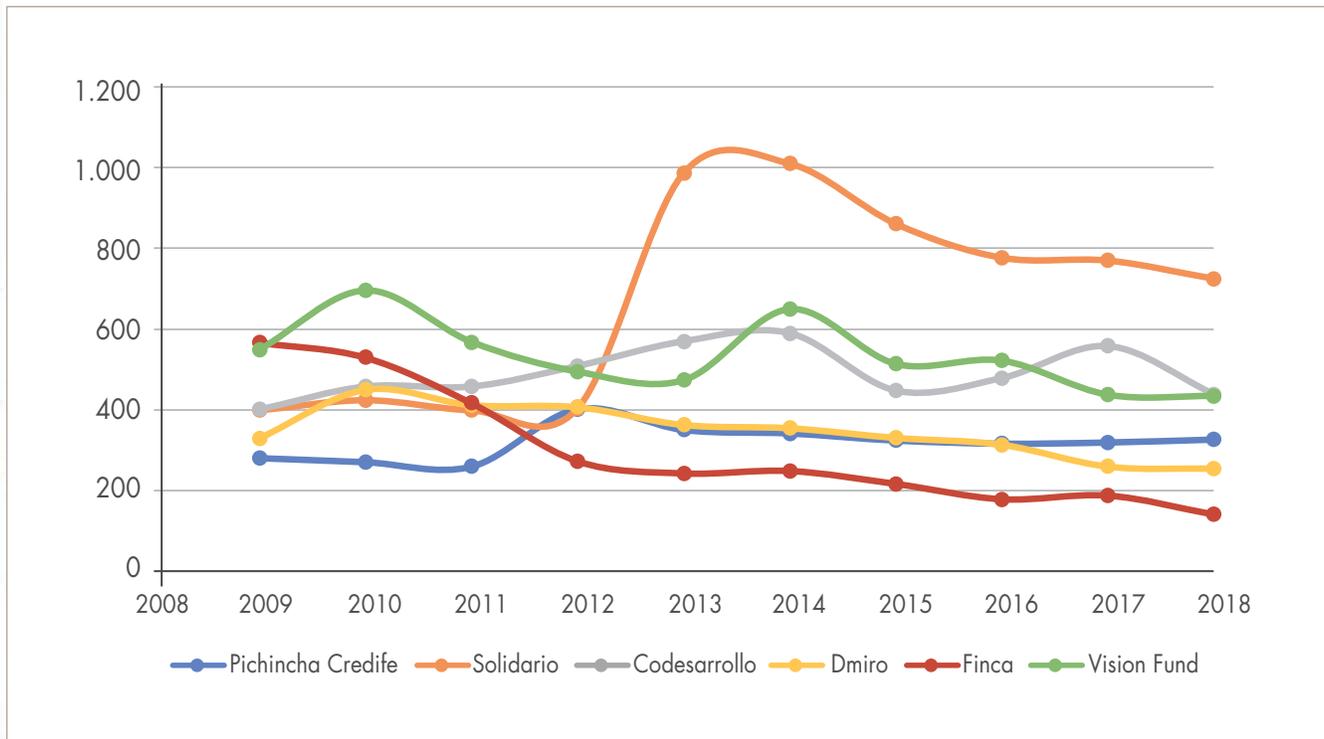


Fuente: Banco Pichincha y THE MIX MARKET.

PRODUCTIVIDAD (CLIENTES POR ASESOR DE CRÉDITO)

Pichincha Microfinanzas como se observa en la *figura 19.4* en el período 2009-2018 (10 años) mantuvo niveles de productividad un poco más altos respecto a los niveles alcanzados por las otras entidades bancarias de la región. Este factor es una fortaleza de Pichincha Microfinanzas, pues ha mantenido con estos índices de productividad un nivel bajo de riesgo.

FIGURA 19.4: Evolución Clientes por Asesor Microcrédito 2009-2018 LATAM

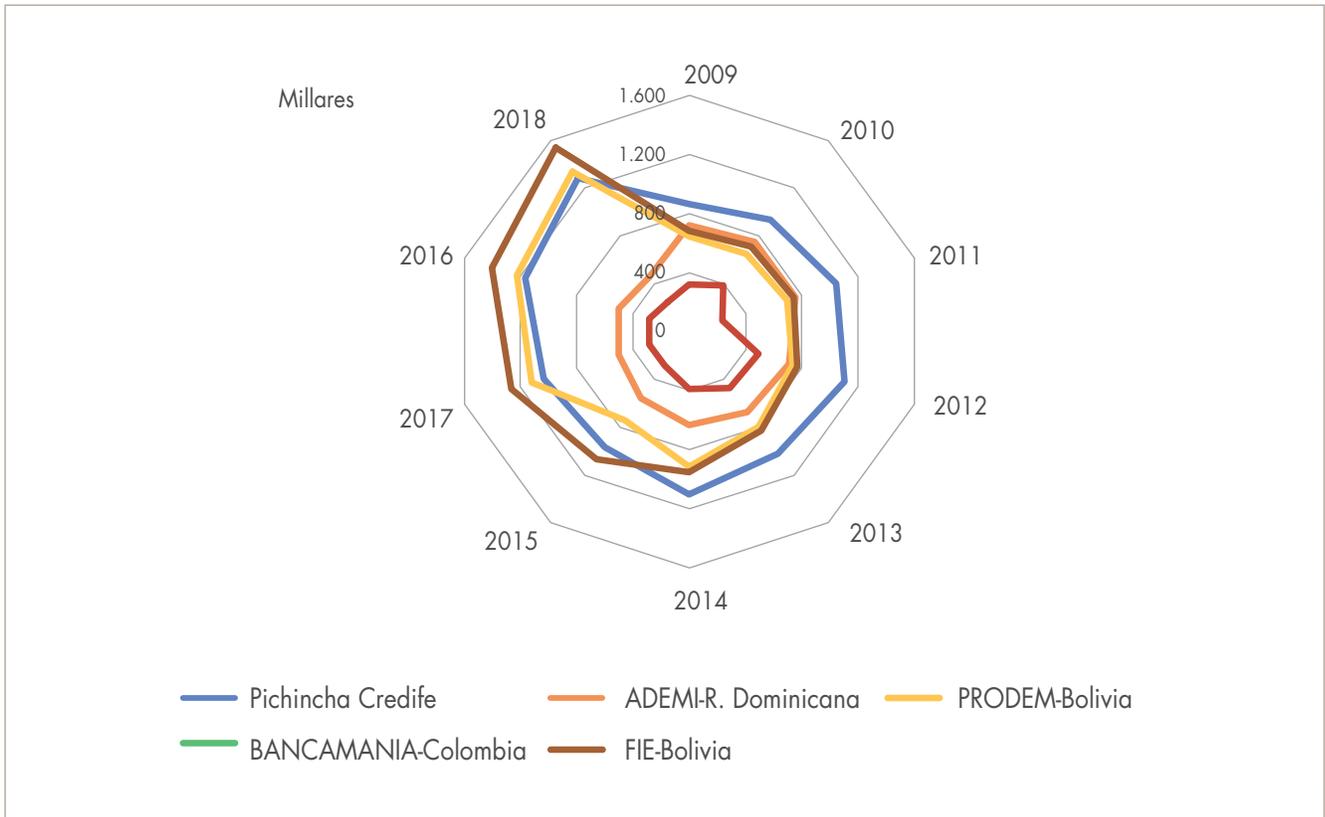


Fuente: Banco Pichincha y THE MIX MARKET.

PRODUCTIVIDAD (SALDO DE CARTERA POR ASESOR DE CRÉDITO)

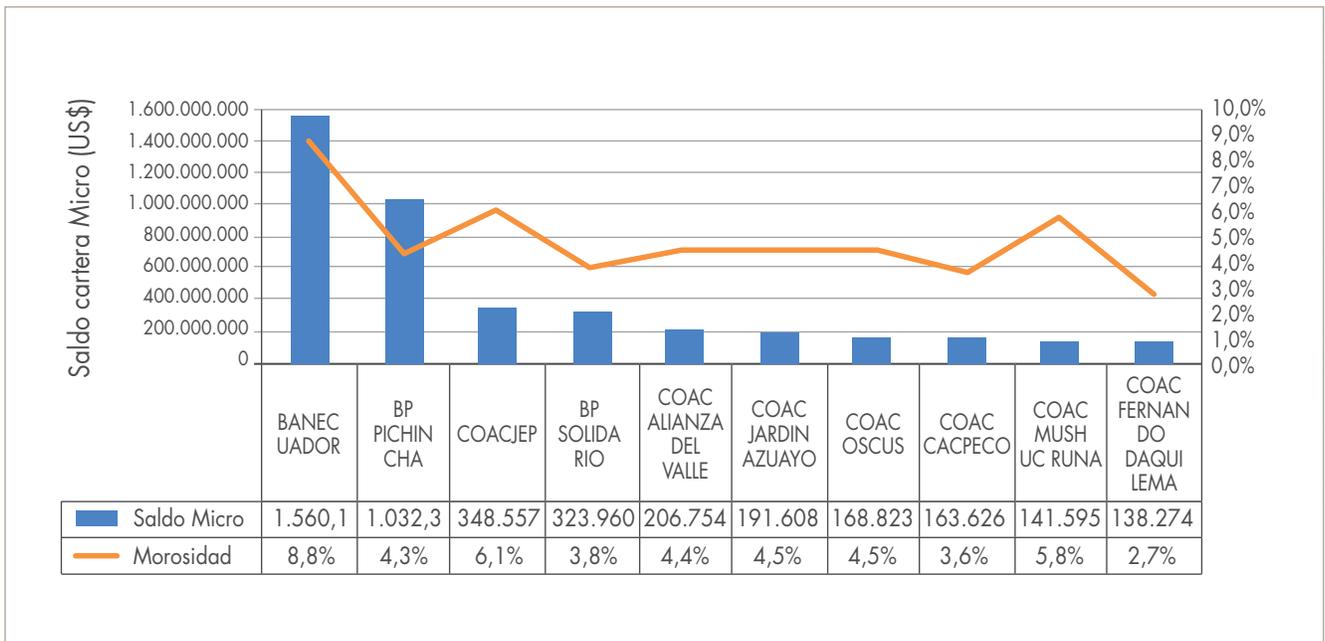
La *figura 19.5* (período 2009-2018) muestra que Pichincha Microfinanzas mantuvo niveles de productividad media en saldos de cartera por asesor, respecto a los niveles alcanzados por otras entidades bancarias especializadas de la Región. Pichincha Microfinanzas realiza un manejo prudente de la productividad de los asesores, con crecimientos que buscan mantener el equilibrio con un nivel bajo de riesgo, aunque frente a sus pares latinoamericanos más maduros como el caso de Bolivia, se podría mejorar aún más.

FIGURA 19.5: Evolución Cartera por Asesor Microcrédito 2009-2018 LATAM



Fuente: Banco Pichincha y THE MIX MARKET.

FIGURA 20: TOP 10 Instituciones de Microcrédito en Ecuador 2019



Fuente: Banco Pichincha y SBSE.

A diciembre de 2019, el segmento de crédito a la microempresa del Banco Pichincha es el líder indiscutible del sector privado en el mercado ecuatoriano con más de US\$1,000 millones en cartera, le siguen a mucha distancia la Cooperativa Juventud Ecuatoriana Progresista (JEP) en segundo lugar con US\$348 millones en cartera y por detrás el que fue líder por muchos años y de los primeros y principales jugadores en el mercado de la región, el Banco Solidario con US\$323 millones en cartera, vienen después un grupo importante de cooperativas y bancos. El primer lugar del sistema lo ocupa BANECUADOR un banco público, que además tiene la más alta tasa de morosidad del sistema 8.8%.

PRINCIPALES FACTORES DE ÉXITO DEL MODELO

Compromiso de la Alta Dirección del Banco Pichincha con Pichincha Microfinanzas y la atención al segmento con imagen, solvencia y confianza de más de 100 años

Pichincha Microfinanzas nace de un mandato de la Alta Dirección del Banco Pichincha, consciente de la necesidad de servir al segmento de la “base de la pirámide” con productos y servicios de calidad que aseguren rentabilidad social y financiera. Así, los principales ejecutivos de diferentes áreas del Banco Pichincha no solo han participado en el Directorio de Pichincha Microfinanzas, sino que han estado permanentemente pendientes de su evolución y resultados.

Concentración en el “CORE BUSINESS”

Pichincha Microfinanzas está enfocado en servir al segmento que se le ha asignado con la más alta calidad, los gerentes, los ejecutivos de crédito y todo el personal tiene un elevado compromiso en la atención al cliente, lo que se demuestra con los resultados obtenidos año tras año a lo largo de estos 20 años de su historia y con la estrecha relación que este personal mantiene internamente y con sus clientes.

Conocimiento del mercado con procesos y productos desarrollados cuidadosamente y particularizados para el segmento

Los gerentes generales de Pichincha Microfinanzas han sido reclutados internamente de otras divisiones del Banco por los líderes del Directorio, en base a la gestión y trayectoria interna, la confianza sobre su perfil humano y profesional y los excelentes resultados de su desempeño durante varios años en el Banco. Estos gerentes aportan una amplia experiencia bancaria de la escuela Banco Pichincha, y conocen muy bien el Banco, por otro lado, la cultura en Pichincha Microfinanzas refleja una vocación de servicio y una mística de trabajo hacia el segmento microempresarial al que lo conocen muy a profundidad, el segmento cuenta con personal antiguo y de muchos años de experiencia, este es sin duda un valuarte para la operación.

Pichincha Microfinanzas en estos 20 años ha gestionado como producto principal de sus operaciones el **crédito** en las metodologías grupal e individual, estos productos han sido adaptados a la realidad ecuatoriana y son adecuados a cada submercado (sierra-costa-oriente) de manera particular. De acuerdo con la Gerencia, los ejecutivos son “ortodoxos” en la aplicación de la metodología, y al mismo tiempo en su mejora continua. Procesos como la auditoría metodológica y la gestión de riesgos con una unidad interna en Pichincha Microfinanzas permiten que estos procesos no solo estén actualizados permanentemente, sino que además el equipo de ejecutivos es capacitado constantemente en las mejoras logradas para estar actualizados.

Esta forma de trabajo genera un profundo conocimiento del nicho de mercado y de sus particularidades sin espacio para improvisaciones. Adicionalmente, la adopción de las mejores prácticas internacionales con el asesoramiento de ACCION Internacional reproduce un adecuado clima de mejora.

Funcionamiento operativo, administrativo, metodología y procesos en constante mejora, respetados por el Banco y subsidiarias

A pesar de la ortodoxia en la aplicación de su metodología de microcrédito, el sistema de mejoramiento continuo de procesos asegura no solo las mejoras de productividad permanentes, sino una gestión del riesgo de crédito envidiable para cualquier competidor y/o intermediario financiero.

El respaldo del Banco Pichincha para una gestión operativa de primer nivel con un soporte de sucursales, plataforma tecnológica y otros recursos colabora en el éxito de las operaciones. Esta integración también ha permitido que el personal de Pichincha Microfinanzas tenga una ruta de carrera dentro del Banco Pichincha, mostrando de esta manera el compromiso y sinergia positiva o lo que se podría llamar “polinización cruzada”, fortaleciendo los procesos de mejora continua en ambos socios.

Principios de funcionamiento conservadores y bajos costos de operación a pesar de competencia agresiva, para buscar perdurar en el tiempo

Por lo anotado anteriormente es destacable los bajos costos operativos que mantiene, con un equipo profesional que sobrepasa los mil colaboradores, con competencia permanente en el mercado y políticas de topes a las tasas de interés que en algunos casos desincentivan la profundización financiera y provocan una desbancaización o exclusión financiera, especialmente en los segmentos mas vulnerables de la población donde hay muchas microempresas.



Cliente: Janet del Rocio Guanochanga Pilaguando

Permanente capacitación al personal, que privilegia valores y conocimientos

Desde su origen Pichincha Microfinanzas ha asignado importantes recursos para la capacitación permanente de su personal, la cooperación internacional y ACCION han sido factores importantes para que la capacitación y la innovación puedan mantenerse y mejorar, por supuesto Banco Pichincha anualmente aprueba un presupuesto importante que permite continuar con estas actividades.

Control tradicional y metodológico de procesos, políticas y normas

Pichincha Microfinanzas cuenta internamente con equipos especializados en control financiero, metodológico y de riesgos, y aunque todas son muy importantes, un área clave es la auditoría metodológica, la cual permite analizar y entender desviaciones en políticas y en los procesos de crédito y junto con riesgos y las gerencias orientar rápidamente oportunidades de mejora en diferentes procesos.

Cumplimiento de planes, programas y metas, alineado con las estrategias del Banco Pichincha

Pichincha Microfinanzas mantiene una cultura de planeación de sus metas y resultados aprobados por su Directorio que aseguran el cumplimiento de estas, es importante destacar que anualmente estas metas establecidas no solo se cumplen, sino que son superadas.

Liquidez y soporte (IT) provisto por BANCO PICHINCHA

Otras dos fortalezas clave en el desempeño de Pichincha Microfinanzas son la liquidez provista por Banco Pichincha que asegura el enfoque en el mandato sin mayores preocupaciones por liquidez, inclusive en momentos de restricciones por los que pasó Ecuador y el soporte tecnológico que le provee Banco Pichincha con la red más amplia de sucursales, cajeros automáticos y ahora con modelos de penetración mas cercanos al cliente y de menor costo como la red de corresponsales no bancarios que tiene el Banco.



Cliente: Euler Eugenio Suarez

De acuerdo a cifras de la Superintendencia de Bancos, al año 2018 existían en Ecuador 9.300 corresponsales bancarios a nivel nacional, los cuales generaban en promedio 250.000 transacciones mensuales. Seis instituciones Bancarias brindan el servicio de Corresponsales no Bancarios (Banco del Pacífico, Banco de Guayaquil, Servipagos, Banco Bolivariano, Banco Delbank, y Banco Pichincha. “Mi Vecino” es la red de corresponsales de Banco Pichincha el cual cuenta con el 36% de participación en el mercado convirtiéndose en el líder del segmento.

“Mi Vecino” de Banco Pichincha es un excelente medio para ampliar la cobertura de servicios mediante la recaudación de valores en sectores de difícil acceso.

Adicionalmente este soporte tecnológico ayuda también en la mejora de procesos y reducción de costos como la última innovación de Pichincha Microfinanzas que permite a los ejecutivos de crédito abrir cuentas y procesar las solicitudes de crédito en tiempo real a través de sus teléfonos inteligentes, desde el local de los microempresarios.

“Campeón” en el Banco

Desde su creación Pichincha Microfinanzas tiene un “campeón” designado por la Alta Dirección del Banco Pichincha y de la mayor confianza de este Directorio. Esta figura ha sido clave en momentos difíciles para defender el rol y las operaciones del segmento, facilitando y asegurando el cumplimiento de los compromisos de ambas partes. De la misma manera, es la persona encargada de transmitir a la Alta Dirección los resultados o dificultades que se pueda estar enfrentando en el mercado o internamente para buscar facilitar procesos o soluciones. Sin la participación de esta figura, la operación de Pichincha Microfinanzas estaría muy vulnerable a las presiones de las áreas más fuertes y tradicionales del Banco.

El blindaje que este funcionario ha logrado para asegurar la maduración y el crecimiento del Segmento ha sido reconocido internamente y en especial por ACCION entre las acciones más destacables de esta participación están:

- Opinión independiente y valorada, sin compromiso con los funcionarios del Banco.
- Conoce la cultura y las operaciones del Banco en profundidad.
- Atracción del personal clave del Banco Pichincha para el Directorio, la Gerencia de Pichincha Microfinanzas y otras áreas muy especializadas como Comercial y Riesgos.
- Protector y defensor de Pichincha Microfinanzas asegurando su trabajo de manera independiente del Banco respetando el modelo.
- Principal entusiasta de los logros de Pichincha Microfinanzas y transmisor a la Alta Dirección sobre las particularidades de esta operación y los beneficios económicos y sociales para el Banco.

Considerando el tamaño del banco y el tamaño que ha alcanzado Pichincha Microfinanzas, el rol y el valor agregado de un funcionario con estas características, seguirá siendo clave para el futuro de las microfinanzas en Banco Pichincha, puesto que su independencia permitirá seguir cuidando las particularidades de una operación apoyada en un equipo humano altamente calificado y comprometido como el que tienen todas las operaciones basadas en relaciones personales como son las de microfinanzas en el mundo.

Acompañamiento estratégico y cercanía de ACCION

Finalmente otro de los factores claves fue el acompañamiento de ACCION desde la creación de Pichincha Microfinanzas, tanto en el Directorio como en la provisión de asistencia técnica especializada (ATE). Para los ejecutivos de un Banco como Banco Pichincha, no es muy fácil entender que el sector microempresarial sea un sector de bajo riesgo, tampoco es comprensible que con operaciones de menos de mil dólares estadounidenses y mucho personal en la calle con costos de movilización, capacitación, uniformes, equipos, etc., se pueda construir una cartera rentable. El paciente acompañamiento dio sus frutos y progresivamente Banco Pichincha en todos sus niveles se fue contagiando con la pasión de Pichincha Microfinanzas y con el compromiso de la Alta Dirección en este segmento.

Entre las principales herramientas de AT desarrolladas e implementadas por ACCION se pueden destacar:

- Inversión de riesgo para incorporarse como socio de Pichincha Microfinanzas desde el primer momento lo que demuestra una alta confianza en el modelo.
- Participación en el Directorio de Pichincha Microfinanzas con voz y voto en la primera etapa.
- Conceptualización del “modelo” de operación de Pichincha Microfinanzas como empresa de servicios del Banco y sus mecanismos de operación.
- Identificación y selección de especialistas para reforzar o capacitar áreas que requieren asesoría.
- Incorporación de un “Consultor Residente”, experto en operaciones microcrediticias para capacitar, formar y acompañar a los ejecutivos de crédito durante un proceso de varios años.
- Participación mensual en el Directorio de Pichincha Microfinanzas con opinión independiente y enfoque técnico.
- Capacidad de atraer financiamiento estratégico para los programas de capacitación y AT.

RETOS PARA EL MODELO

Si tomamos en cuenta los datos que indican que cerca del 50% de la población con potencial en el Ecuador, aún no está incluida financieramente, y seguramente Pichincha Microfinanzas buscará mantener una posición de liderazgo en un segmento de banca relacional, caracterizada por un uso intensivo en personal de alto compromiso y permanente calificación, los siguientes retos son importantes a considerar.

- En las estrategias de integración, la división de roles y la libertad de operación de Pichincha Microfinanzas para innovar, entrenar a su personal y gestionar su relación con los clientes parecen ser elementos determinantes para asegurar los resultados alcanzados.
- El documento ha podido validar que sus estrategias de penetración de mercado basadas en el uso de ejecutivos altamente comprometidos y calificados, les ha permitido llegar a los 20 años como un modelo exitoso, esto además del uso de TIC's, seguirán siendo elementos clave para profundizar la inclusión financiera, en especial con el crédito grupal, el individual rural y el individual clásico.

- El profundizar sus estrategias de enfoque de género y responsabilidad ambiental es un reto que permite la diferenciación de la competencia, asegurando el cuidado y retención de clientes por la calidad de servicio.
- Algunas zonas grises que existen entre la calificación y/o clasificación de clientes de crédito grupal e individual y entre individual y pequeña empresa van a exigir aclaración; no solamente definiciones de política, sino la construcción de herramientas, metodologías y procesos claros de graduación y/o retención de clientes en los diferentes segmentos y de metas y responsables de las mismas.



Clienta: María Helena Maji



**BANCO
PICHINCHA**

En confianza.

RED **ACCION**

CALMEADOW

INVESTING IN PEOPLE