
El programa del Banco Solidario para apoyo de los emigrantes ecuatorianos en España

A mediados del mes de agosto del 2004 Santiago Ribadeneira, Presidente Ejecutivo del Banco Solidario de Ecuador, revisaba de nuevo el informe de la misión que había ido a España a evaluar el programa del banco para los emigrantes ecuatorianos en ese país europeo.

El programa, uno de los más novedosos servicios que ofrecía el Banco Solidario, se había gestado en el transcurso de los dos años anteriores. El costo típico de una transferencia desde España oscilaba entre los €12 y €20¹ (ver Tabla 2, p. 8) por transferencia, aunque a veces, dependiendo de la forma de envío, el costo podía representar hasta el 10% del valor de la transferencia. Pero con el Banco Solidario, el costo para el cliente del envío de dinero desde España era cero. El único requisito para el emigrante es que tuviera una cuenta de ahorro en Banco Solidario. Este hecho por sí sólo hacía que el programa del Solidario fuera muy innovador y le daba al banco una gran ventaja.

Aunque la demanda por los servicios del programa había crecido, el informe desde España indicaba que había muchos problemas con la atención que se daba a los clientes en las Cajas de Ahorro españolas, instituciones con las cuales Banco Solidario había establecido alianzas para que éstas fueran los puntos de contacto con los emigrantes.

En España, las cajas recibían de los emigrantes ecuatorianos los fondos que estos deseaban transferir a su país, y los remitía al Banco Solidario en Ecuador. En este país, el Banco Solidario se encargaba de distribuir las remesas a los designados por los remitentes en España (Anexo 1).

¹ € 1.00 ≈ US \$1.22 en agosto 2004

Este caso fue escrito por Víctor Donaire, Profesor del INCAE Business School. Su objetivo es servir como base de discusión en clase y no como ilustración del manejo correcto o incorrecto de una situación administrativa. Enero del 2005

Este caso se hizo posible debido al apoyo financiero del Microfinance Management Institute (MFMI) como parte del proyecto "Programas de MBA en Microfinanzas."

Santiago Ribadeneira había convocado a una reunión a los gerentes del banco relacionados con el programa para los emigrantes. Santiago esperaba que en esta reunión el grupo definiera cuál canal de distribución utilizar para llevar estos servicios a los emigrantes ecuatorianos en España. Si el servicio que se brindaba en España no iba acompañado de una atención de calidad y un trato digno para el emigrante, se estaría violando la misión del banco y el futuro del programa podría verse afectado.

BANCO SOLIDARIO

Se estima que a principios de los años 90 en el Ecuador el 70% de la población económicamente activa (PEA) no tenía acceso a la banca tradicional. Ante esta situación, Santiago Ribadeneira y Mónica Hernández, se preguntaban en 1991

“¿Qué sería del Ecuador si 1, 300,000 familias ecuatorianas, que viven de la microempresa y el autoempleo, dejan de depender del crédito de la usura, y pueden acceder a productos financieros integrales en condiciones justas?”²

Con la visión de “ser líderes en el negocio financiero con misión social”, Santiago y Mónica gestionan en 1995 la creación del Banco Solidario. En su misión el banco proclama:

“Somos una organización ecuatoriana enfocada en reducir la pobreza, a través de satisfacer las necesidades de los segmentos de mercado que enfrentan barreras para acceder al sistema financiero tradicional, con productos y servicios financieros de calidad e innovadores, que generen lealtad de nuestros clientes.

Retribuimos, con rentabilidad financiera y social, la confianza de nuestros depositantes, inversionistas, accionistas y colaboradores, a través de la gestión competitiva de un equipo humano calificado y alegre, que hace de esta misión parte de su misión de vida”.

Desde sus inicios Banco Solidario había tenido una orientación a la rentabilidad, aunada a la misión social. El capital del banco, como el de los otros bancos, era capital de riesgo. Esto lo diferenciaba de organizaciones no gubernamentales (ONGs) y otras instituciones financieras originadas de ONGs dedicadas a las micro-finanzas, que eran financiadas por donaciones y que estaban más orientadas a su función social, muchas veces en detrimento de su rentabilidad y sostenibilidad financiera.

² Presentación en Banco Solidario, Quito, junio 2004

Otro de los valores que diferenciaban al Banco Solidario de otras instituciones micro-financieras era su orientación al mercado: identificar las necesidades del segmento meta y desarrollar productos innovadores que satisfagan estas necesidades era un lema en el banco. De hecho, muchas de las campañas de publicidad del banco enfatizaban esto:

“Se le ocurrió al Solidario”

Entre los servicios más innovadores que habían lanzado al mercado se encontraban:

- *La Chauchera*: una tarjeta inteligente que le permitía al microempresario financiar productos, materia prima, bienes y servicios a través de una línea de crédito establecida.
- *Olla de Oro*: un programa de crédito rápido (desde US \$ 20) que recibía como garantía joyas. Las joyas eran valoradas por expertos en las sucursales del banco y según su valor, así era el monto del préstamo. Las joyas quedaban custodiadas en las bóvedas del banco, cubiertas por una póliza de seguro.
- *Mi familia, Mi País, Mi Regreso*: servicio financiero integral que apoyaba a los emigrantes ecuatorianos en España.

En el año 2002, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) había otorgado una Mención Honorífica al Banco Solidario de Ecuador como uno de los 7 escogidos de entre más de 100 instituciones financieras analizadas pues había “diseñado sus productos a la medida de las necesidades de su diversa clientela”.

En el anexo 2 se presentan algunos indicadores financieros recientes del Banco Solidario.

La crisis ecuatoriana del 1999-2000³ y el fenómeno emigrante

En 1999 Ecuador enfrentó una de las más severas crisis económicas de su historia. El Producto Interno Bruto (PIB) real disminuyó más del 7%, la tasa de desempleo alcanzó el 16%, la inflación superó el 60% y el salario real cayó en más del 25%.

La crisis ocurrió por una concurrencia de factores: el fenómeno de “El Niño”⁴ de 1997/1998, la caída de los precios del petróleo en 1998 y 1999, y los efectos internos de la crisis financiera internacional (en parte como consecuencia de la

³ Algunas porciones de esta sección fueron tomadas del caso de INCAE Fujifilm de Ecuador 2001, #11159, escrito por Julio Ayca bajo la supervisión de Víctor Donaire.

⁴ El fenómeno de “El Niño” consistía en la aparición de corrientes oceánicas cálidas en las costas de América y la alteración del sistema global océano-atmósfera que se originaba en el Océano Pacífico Ecuatorial. Se presentaba a intervalos de dos a siete años y se caracterizaba porque la superficie del mar se calentaba y la atmósfera presentaba condición lluviosa durante un período de 12 a 18 meses. Según el Instituto Nacional de Defensa Civil del Perú, “El Niño 97/98 es considerado como uno de los más catastróficos del siglo XX”

crisis asiática de 1998.) Entre 1999 y 2000 el sistema financiero ecuatoriano fue afectado por el cierre o transferencia al Estado de más de la mitad de los principales bancos del país.⁵

Para afrontar la crisis, el Gobierno anunció en marzo de 2000 un programa de reformas y ajustes económicos con la finalidad de: (1) restaurar la confianza en la gestión económica; (2) detener la caída en la actividad económica; (3) sentar los cimientos para un crecimiento económico sostenible; y (4) evitar el deterioro de los niveles de vida y proteger a los pobres. El punto central del programa económico fue la dolarización de la economía.⁶ En el Anexo 3 se presentan los principales indicadores económicos del Ecuador.

Aún antes de esta crisis económica, la población ecuatoriana enfrentaba una profunda pobreza y desigualdad social que se vio agudizada por la crisis debido a los recortes en los ingresos reales y a la reducción en la calidad y cantidad de los servicios públicos básicos.⁷ Una de las consecuencias más palpables de esto fue el aumento dramático en el número de ecuatorianos que viajaban al extranjero buscando un mejor nivel de vida⁸ (Anexo 4). Aunque tradicionalmente el destino preferido por los emigrantes ecuatorianos había sido Estados Unidos, la migración a España había aumentado considerablemente durante los últimos años. Después de Estados Unidos y España, Italia era el tercer destino más frecuentado por los emigrantes ecuatorianos (Anexo 5).

Desde el año 1999, el éxodo masivo de ecuatorianos en edad productiva hizo que el flujo de remesas hacia Ecuador aumentara considerablemente. Según cifras del Banco Central del Ecuador, en el año 2003 arribaron remesas por valor de USD 1,575 millones al Ecuador. Este monto era superior a los ingresos que se obtenían por las exportaciones o por el turismo, y representaba un 6% del producto interno bruto.

Según un estudio del Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN) del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y el Pew Hispanic Center (PHC), cerca de un millón de ecuatorianos (el 14% de la población adulta) recibía remesas de sus familiares que vivían fuera del país, principalmente de España (44 por ciento) y de Estados Unidos (38 por ciento). Se estimaba que sólo en España vivían entre 600,000 y 800,000 ecuatorianos, de los cuales la mayoría estaba en condición de ilegal. La población de ecuatorianos en España se concentraba en tres zonas: en las ciudades de Madrid y Barcelona, y en la Provincia de Murcia.

⁵ ECUADOR DEBATE; No 60; publicación ecuatoriana del Centro Andino de Acción Popular; aparece tres veces al año.

⁶ Op Cit. Reporte No PIN46; Banco Mundial.

⁷ Reporte del Banco Mundial sobre Estrategia de Asistencia al País. Reporte No PIN46.

⁸ El efecto de la migración no se limitaba a Ecuador. En el año 2003, las remesas de los emigrantes de los países de América Latina y el Caribe habían superado los USD 38,000 millones de dólares.

Tabla 1: Censos de Población Ecuador⁹

| Censos de población | | |
|---------------------|------------|-----------|
| Años | Población | PEA |
| 1974 | 6.521.710 | 2.278.346 |
| 1982 | 8.138.974 | 2.346.063 |
| 1990 | 9.697.979 | 3.327.550 |
| 2001 | 12.156.608 | 6.563.224 |

PEA= Población Económicamente Activa

Un estudio de Bendixen & Associates¹⁰ en el 2003 presentó los resultados de una encuesta realizada en el Ecuador que reveló, entre otros, los siguientes datos:

- Los receptores de remesas eran mayoritariamente mujeres con un nivel educativo superior a la media ecuatoriana.
- El 61 por ciento de la cantidad recibida se destinaba a gastos diarios.
- El 22 por ciento se destinaba a inversiones a largo plazo.
- El 17 por ciento se usaba para gastos superfluos o lujos.
- El 80 por ciento de los receptores decidían cómo se gastaba ese dinero, pero quien enviaba decidía el medio de remisión.
- El 83 por ciento de los encuestados estaba de acuerdo con el hecho de que una de las principales razones por las cuales la gente emigraba era para poder mandar dinero a sus familias.

EL PROGRAMA DE SERVICIOS FINANCIEROS PARA EMIGRANTES DE BANCO SOLIDARIO

El programa de transferencias del Banco Solidario

El Banco Solidario se había caracterizado por generar estrategias de negocios orientadas a nichos de mercado que no eran atendidos por el sistema financiero tradicional. Y los emigrantes ecuatorianos ciertamente no eran atendidos por el sistema financiero tradicional ya que estas personas se iban del país precisamente porque no tenían empleo, crédito, ni posibilidades de ahorro e inversión.

⁹ *Economía Ecuatoriana en Cifras, 1970 – 2004*. Instituto Latinoamericano de Investigaciones Sociales, ILDIS

¹⁰ *Receptores de Remesas en Ecuador: Una Investigación del Mercado*, Bendixen & Associates, Mayo 2003.

La dirección del Banco Solidario detectó una oportunidad para atender a este segmento. Para esto, tomaron la decisión de efectuar un análisis de este grupo de ecuatorianos que viajaban a España. Se realizaron una serie de investigaciones del mercado directamente en España: encuestas y grupos focales a ecuatorianos, y visitas a los sitios donde se concentraban los ecuatorianos en España.

La investigación reveló que en torno a estas comunidades de emigrantes los mismos antecedentes que habían dado origen al Banco Solidario en el Ecuador se repetían: usureros que prestaban a los emigrantes para que viajaran a España; en España los emigrantes muchas veces vivían en condiciones de hacinamiento; los emigrantes no tenían acceso al sistema financiero formal, recurriendo a, por ejemplo, guardar el dinero bajo el colchón para mantener sus ahorros, o entregar a agentes informales los ahorros.

Inicialmente, la decisión era prestar el servicio de transferencias de remesas desde España al Ecuador. Para esto, el emigrante que estaba considerando irse a España podía acercarse a una de las oficinas del banco en Ecuador y solicitar la apertura de una cuenta de ahorros. Una vez en España, el emigrante podría enviar para depósito a esta cuenta sus remesas, designando en Ecuador a una apoderado para que tuviera acceso a los fondos en Ecuador.

Si el emigrante ya estaba en España, Solidario promovía en el mismo Ecuador con los familiares de los emigrantes la apertura de una cuenta. Para esto, un familiar podría en Ecuador abrir una cuenta de ahorros y el emigrante en España enviar las remesas para depósito en esta cuenta.

Aunque la idea era atractiva y encajaba perfectamente con la misión del Banco Solidario, la implementación del plan no carecía de dificultades. Y el principal problema era cómo llevarle el servicio al emigrante en España.

Una alternativa consistía en abrir sucursales del Banco Solidario en las principales ciudades de España que contaran con importantes concentraciones de emigrantes ecuatorianos. Sin embargo, esta alternativa no parecía ser muy práctica ya que al establecer sucursales en España en esencia significaba la creación de un nuevo banco en España, sujeto a las leyes y regulaciones bancarias españolas, y con elevados costos.

La otra opción era la de establecer alianzas con canales ya establecidos en España. En este sentido, se consideraron dos posibles candidatos: los locutorios y las cajas de ahorro españolas.

Los locutorios

Tradicionalmente, las opciones formales para el envío de dinero desde el extranjero lo constituían los bancos y las Cajas de Ahorro españolas, las empresas de transferencia dedicadas al envío de dinero como Western Union y MoneyGram, y otras empresas dedicadas a otros servicios que también ofrecían el envío de dinero. Como ejemplo de este último, en el Ecuador, Delgado Travel, una agencia de viajes, tenía una importante presencia en este giro de operaciones.

Pero aparte de estas empresas formalmente constituidas, habían surgido operadores informales – llamados locutorios – que ofrecían el servicio de envío de dinero. Los locutorios eran locales comerciales, muchas veces informales, que ofrecían servicios de comunicación - telefonía, Internet y fax – y de transferencia de dinero (ver Figura 1).



Figura 1: Un locutorio

En España existían 5,000 locutorios que, en aspectos de comunicación, competían con Telefónica de España al punto que habían forzado a ésta a bajar sus tarifas de telefonía internacional hasta un 45%. Se estimaba que cada día 500,000 emigrantes hacían uso de locutorios diariamente, y que el negocio de llamadas de emigrantes era de aproximadamente €300 millones anuales. Los ingresos por servicios de comunicación representaban entre 40% y 50% de

los ingresos de los locutorios. El resto lo constituían los ingresos por el servicio de envío de dinero y otros servicios.

Muchos de los locutorios eran propiedad de emigrantes latinoamericanos. Sólo en Madrid había cerca de 700 locutorios de latinoamericanos. En algunos casos, los locutorios dependían de personas que físicamente llevaban el dinero al país de destino. En otros casos, los locutorios grandes manejaban una cuenta en un banco y enviaban transferencias periódicamente al país de destino, donde un asociado se encargaba de repartir los fondos.

Normalmente, los locutorios prometían una comisión por el envío menor que la de las casas formales de envío y los bancos. Pero mucho del atractivo de este negocio para los locutorios se originaba en el manejo del tipo de cambio. El tipo de cambio que utilizaban para cambiar de euros a dólares (la moneda de envío de la remesa) era mucho más caro que el utilizado por los canales formales, lo que hacía que al final el costo de la transferencia vía locutorios fuera mayor (ver Tabla 2). Pero para el emigrante, el precio de referencia era únicamente la comisión fija y no los costes totales del envío.

Tabla 2

| Ejemplo de costo de las transferencias a Latinoamérica | | |
|---|--|-----------------------|
| | Locutorios y empresas de transferencias | Bancos y Cajas |
| Envío medio | 369 € | 369 € |
| Costo por envío | | |
| • Fijo | 6 € | 12 € |
| • Por tipo de cambio (%) | 3.93% | 0.50% |
| (En euros) | 14.50 € | 1.85 € |
| Costo total | 5.56% | 3.75% |
| En euros | 20.50 € | 13.85 € |
| Envíos anuales | 1,680,000 | 220,000 |
| Cantidad total transferida/año | 615 millones de € | 91 millones de € |

Fuente: CECA, SADAI Caja Murcia y El Monte. Citado en www.el-mundo.es

A pesar del elevado costo de la transferencia y la informalidad de algunas de estas empresas, los locutorios eran preferidos por los emigrantes para efectuar sus transferencias. Esto se debía a las siguientes razones:

- Horarios más convenientes: los emigrantes podían hacer las gestiones en los locutorios en las horas en que ellos no estaban trabajando. Los horarios en las cajas era más restringidos.

- Ubicaciones más convenientes, cercanas a los sitios de trabajo o residencia de los emigrantes
- Servicios adicionales, como llamadas telefónicas de larga distancia internacional.
- Mismo "idioma": los locutorios eran administrados muchas veces por latinoamericanos que entendían mejor la situación del emigrante y se comunicaban mejor con ellos.

Las Cajas de Ahorro españolas¹¹

Las 46 Cajas de Ahorros españolas eran entidades de crédito constituidas bajo la forma jurídica de fundaciones de naturaleza privada, pero con finalidad social. Las cajas revertían a la comunidad un importante porcentaje de los beneficios obtenidos por sus operaciones financieras, a través de su obra social. Las Cajas de Ahorros se habían especializado en la canalización del ahorro popular y en el financiamiento de familias y de las pequeñas y medianas empresas. Atendían al 96,3% de la población, con sucursales en su propia localidad gracias a una densa red de oficinas con fuertes raíces locales.

El origen de las Cajas de Ahorros españolas se remontaba a los antiguos Montes de Piedad del siglo XVIII. Las primeras Cajas de Ahorros de España se habían fundado hacía casi doscientos años, en el marco de una sociedad muy castigada por la guerra de la independencia, con el fin de luchar contra la usura que sufrían los pequeños agricultores en los meses de mala cosecha. Su principal objetivo era adecuar el ahorro popular hacia la inversión y realizar una labor social en sus respectivos ámbitos territoriales.

Con el tiempo, las Cajas de Ahorros se fueron convirtiendo en auténticas instituciones financieras y empezaron a ofrecer a sus clientes una completa gama de servicios. De esta manera, comenzaron a competir con el resto de entidades bancarias hasta alcanzar en la actualidad más de un 50% de cuota de mercado (Anexo 6).

El programa piloto

Emigrantes tanto legales como ilegales podían abrir cuentas de ahorro en bancos españoles. Esto dio lugar a que el Solidario viera - en el primer análisis del problema de las transferencias - la posibilidad de buscar una contraparte en el sistema financiero español que de algún modo pudiera abaratar el costo de las transferencias. Para esto contactó a la Confederación Española de Cajas de Ahorro (CECA).

¹¹ Fuente: CECA (Confederación Española de Cajas de Ahorro)

La CECA los refirió a la Caja de Ahorros de Murcia, una caja relativamente pequeña (con aproximadamente 400 oficinas) dentro del sistema financiero español. Sin embargo, Murcia era una de las provincias españolas que contaba con mayor presencia de emigrantes ecuatorianos (la mayor concentración de ecuatorianos se encontraba en Madrid y Barcelona), que iban a esta zona a trabajar en labores agrícolas o de construcción.

La Caja de Ahorros de Murcia accedió a darle a Solidario la oportunidad de desarrollar un esquema de ficheros. Los ficheros no eran otra cosa que reunir en lotes varias transacciones o transferencias, lo cual permitía que varias transferencias fueran remitidas como una sola al Solidario en Ecuador para ser luego descompuestas en sus transacciones originales. Al hacer un solo envío, los costos se reducían considerablemente.

Operativamente, cuando el emigrante realizaba una transferencia, la caja de ahorros en España le cobraba una comisión. Pero en Ecuador, Banco Solidario acreditaba el monto de la comisión cobrada en España a la cuenta del emigrante. En efecto, el costo de la transferencia para el emigrante era cero.

De transferencias a otros servicios: el Proyecto Mi Familia, Mi País, Mi Regreso

El programa piloto con la Caja de Ahorros de Murcia detectó problemas que el emigrante tenía en general con las remesas que enviaba a su país. Por ejemplo, los emigrantes se quejaban que la mayor parte del dinero que enviaban a su país se destinaba a consumo y no era invertido en acumular patrimonio en Ecuador.

Esto le dio la idea al Solidario de crear una cuenta de ahorro multipropósito dedicada exclusivamente al emigrante. De esta forma, se intentaba transferir el poder de decisión del destino de los recursos del receptor de las remesas al remitente.

Con esta cuenta de ahorros, el emigrante tenía cuatro opciones de ahorro en la misma cuenta:

1. Ahorro propósito: para cualquier objetivo de ahorro que el remitente estableciera en el corto, mediano y largo plazo.
2. Ahorro vivienda: tanto para acumular capital semilla para dar la entrada o, inclusive, acumular el valor total, para la compra de una vivienda en Ecuador.
3. Pago de crédito.
4. Disponible: para uso del destinatario apoderado en Ecuador.

Los primeros tres rubros eran bloqueados por instrucción expresa del emigrante en España. El disponible era el único valor que podía ser utilizado por el

destinatario de fondos en Ecuador, y estaba atado a la utilización de una tarjeta de débito.

Para hacer la segregación de estos fondos en sus diferentes destinos dentro de la cuenta multipropósito, el Banco Solidario utilizaba porcentajes que eran asignados por el emigrante cada vez que se acercaba a una de las sucursales de las cajas en España para realizar una transferencia.

Esta iniciativa tenía la gran ventaja que le daba una respuesta a la preocupación del emigrante con respecto al destino de los fondos en Ecuador. Por otro lado, reveló una de las grandes debilidades del sistema: la interfase del cliente en España. La gran mayoría de los emigrantes ecuatorianos nunca habían estado bancarizados, es decir, nunca habían tenido acceso al sistema financiero formal.

Además, los emigrantes eran personas humildes, generalmente con bajos niveles educativos. Para estas personas, el choque de entrar a una cultura como la española era muy grande; además de eso, existía el otro choque que era que el emigrante en España tomara la decisión de acudir al sistema financiero formal para gestionar la apertura de una cuenta de ahorros (en muchos casos, por primera vez en su vida) y realizar sus transferencias.

Los emigrantes tenían que acudir a la caja de Murcia para realizar sus trámites, y eran atendidos por cajeros españoles, que muchas veces no comprendían la cultura y expectativas del humilde cliente ecuatoriano que se acercaba a las cajas.

Estas inquietudes generaron en Solidario la idea de promover la creación en España de una empresa autónoma, formada por capital ecuatoriano, para que se convirtiera en el canal no transaccional y sirviera de enlace entre el cliente y la caja de Murcia. Esta empresa se denominó Enlace Andino. Ellos se encargaban de promover en España la apertura de la cuenta multipropósito. Los empleados de enlace Andino, que eran ecuatorianos como sus clientes, llevaban de la mano al emigrante en el trámite de la apertura de la cuenta multipropósito.

La apertura de la cuenta se hacía en Ecuador. Enlace Andino era únicamente un agente comercial que promovía en España los servicios del banco. Puesto que no se abría en España una cuenta, Enlace Andino no estaba sujeta a las regulaciones bancarias españolas. Operativa, contablemente y a nivel de controles, la cuenta de ahorros era registrada en el Ecuador; el crédito de desembolsaba en el Ecuador y la casa se entregaba en el Ecuador a los familiares del emigrante.

Una vez que el emigrante había hecho su gestión en Enlace Andino, y su solicitud de servicio era gestionada en el Ecuador y un número de cuenta había sido asignado, el emigrante se acercaba a una de las agencias de la Caja de Murcia para realizar sus transacciones. De esta forma, el emigrante no tenía

que esperar que su familiar en Ecuador se acercara al Banco Solidario a abrir una cuenta: podría hacer la gestión el mismo, directamente en España.

Este programa piloto con la Caja de Murcia sirvió para integrar las señales que el mercado estaba dando, y preparó al Solidario para acercarse a las Cajas de Ahorro de Madrid y Barcelona para negociar alianzas.

Al mismo tiempo que se estaban desarrollando las alianzas y el modelo del servicio al emigrante, se consideró que el modelo podría ser replicado – como una franquicia – tanto en otros países de Europa como para otros países latinoamericanos que tuvieran un fuerte flujo de emigrantes al exterior, como Bolivia y Perú.

En este proceso el rol de Enlace Andino fue muy importante, y pensando en la posibilidad de ampliar el modelo a otros países, se creó bajo la sombrilla de Enlace Andino una marca, Enlace Ecuador, que se enfocaría en los emigrantes ecuatorianos. Si el modelo se llevaba a otros países, se crearían marcas para cada uno de esos países - Enlace Bolivia, Enlace Perú, etc. De esta forma, los emigrantes de otros países serían atendidos en España por sus propios compatriotas.

Dentro de Enlace Ecuador, se crea un “anaquel” en los que se añadían productos para los emigrantes. Además de las cuentas de ahorro multipropósito, se ofrecían créditos inmobiliarios (para adquirir directamente desde España casas en el Ecuador), créditos de consumo, y otros servicios financieros. A este paquete de servicios orientados al emigrante Banco Solidario había denominado “Mi Familia, Mi País, Mi Regreso”.

Para mediados del 2004, Banco Solidario había establecido alianzas con Caja Madrid, La Caixa, Caixa Cataluña y Bancaja, en adición a la alianza con Caja de Murcia.

En el anexo 7 se presentan algunas piezas publicitarias. Inicialmente, el enfoque de las campañas de divulgación era la transferencia gratis (anexo 7a). Recientemente, el énfasis eran los servicios de crédito y compra de vivienda (anexo 7b). El segmento meta de las campañas de divulgación eran tanto el emigrante en España y sus familiares en Ecuador.

En España, la publicidad se hacía en medios muy localizados:

- Canal 23, un canal de ecuatorianos que retransmitía en España los programas de mayor rating en el Ecuador.
- Revistas y periódicos, y algunas publicaciones gratis, orientadas a los emigrantes

En el anexo 8 se presentan algunos de los resultados hasta mediados del 2004.

Las cooperativas de ahorro y crédito en Ecuador

El acercamiento que realizó el banco en España con las cajas de ahorro tuvo su contraparte en Ecuador. Indistintamente de la forma del envío de las remesas desde España, el compromiso del Solidario era entregar las remesas a los destinatarios distribuidos en gran parte del territorio nacional. En ese entonces, el Solidario contaba con aproximadamente 20 oficinas, concentradas en la región de la Sierra (principalmente en Quito).

En los sitios donde el Solidario no tenía presencia física contactaron a cooperativas de ahorro y crédito que pudieran establecer una alianza con el Solidario para efectuar el pago de las transferencias. Para mediados del 2004, 21 cooperativas eran aliadas del Solidario. Esto le daba al banco una presencia en Ecuador de 116 puntos adicionales, ubicados en lugares a los que generalmente los bancos tradicionales no llegaban.

LOS RESULTADOS DEL SONDEO EN LAS CAJAS DE AHORRO

En mayo del 2004 la Directora Comercial del Solidario visitó 52 sucursales de diferentes cajas de ahorro ubicadas en las zonas de mayor concentración de emigrantes ecuatorianos en España, haciéndose pasar por una emigrante ecuatoriana que deseaba enviar fondos al Ecuador. Al interactuar con los funcionarios de las cajas visitadas, se percataron de las deficiencias en el servicio que se prestaba en las cajas.

Cómo se puede ver en el Anexo 9, a pesar de los convenios que se habían establecido a los más altos niveles con las cajas españolas, la atención a los emigrantes en éstas no estaba a la altura del servicio que banco Solidario quería dar a sus clientes. En el informe de la Directora Comercial aparecía la siguiente observación:

“El personal en las Cajas no está capacitado. Se demoraban en buscar la información, me mencionaban primero al Banco Bolivariano¹². En algunos casos me dijeron cosas muy, muy sorprendentes. Por ejemplo, 'eso de las transferencias costo cero no existe, eso sólo es para donaciones que usted quiera dar a esos países'. En cuanto a información y conocimiento del servicio, necesitan capacitación. Además, hay una actitud displicente hacia el emigrante, o así se siente. En el Ecuador tenemos una forma diferente de tratar a la gente, algunos dicen aniñada. En España son de otro estilo. ¿Qué empatía están generando en el punto de ventas con los emigrantes?”

¹² El Banco Bolivariano es un banco ecuatoriano, que recién está compitiendo con Banco Solidario en las transferencias.

Sobre este último punto, comentaba Eduardo Guevara, Gerente de Mercadeo del Solidario:

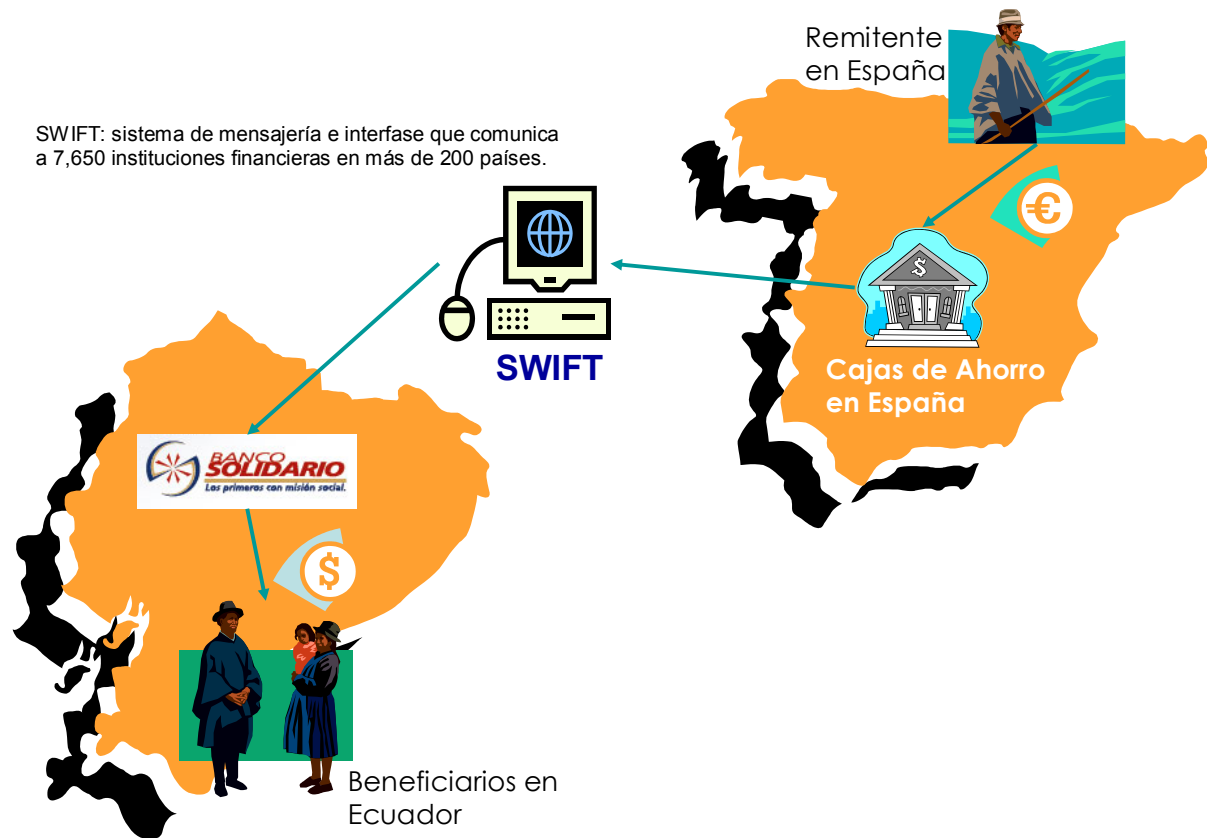
“El emigrante llega a la cajas y pregunta sobre el programa de transferencias gratis a Ecuador, y el cajero le dice en ese tono muy fuerte de los españoles ‘¿De qué me hablas?’ El emigrante entonces baja la cabeza y dice ‘Perdón, que me equivoqué nomás’ y se va”.

Desafortunadamente, las Cajas no permitían al Banco Solidario dar capacitación a sus cajeros.

Ante esta situación, Santiago Ribadeneira y el grupo de gerentes convocados a la reunión se preguntaban qué estrategia de distribución utilizar en España. Esta era una decisión muy importante, ya que estaban en conversaciones con Banco Sol de Bolivia para venderles “la franquicia” de servicios financieros a emigrantes. Bajo este esquema, Banco Sol de Bolivia atendería a los emigrantes bolivianos en España utilizando la plataforma tecnológica y alianzas establecidas por Banco Solidario. A cambio de esto, Banco Sol le pagaría una comisión al Banco Solidario.

Al mismo tiempo, se contemplaba replicar la experiencia en Italia, país que tenía una importante concentración de ecuatorianos.

Anexo 1. Proceso simplificado



Anexo 2. Indicadores recientes del Banco Solidario

| | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | A Julio 2004 |
|---|--------|---------|---------|---------|--------------|
| Activos (miles de USD)¹ | 70,555 | 112,349 | 158,163 | 181,583 | 243,302 |
| Cartera total (miles de USD)² | 40,416 | 71,221 | 105,081 | 130,067 | 148,853 |
| Cartera vencida (%)² | 0.80 | 1.21 | 2.02 | 1.62 | 2.60 |
| Depósitos (miles de USD)² | 48,237 | 76,548 | 107,472 | 126,600 | 151,328 |
| Patrimonio (miles de USD)² | 9,518 | 10,963 | 12,961 | 16,991 | 18,398 |
| # de clientes² | 40,018 | 57,076 | 72,777 | 96,823 | 108,596 |
| Resultados (miles USD)¹ | 691 | 1,208 | 3,008 | 3,356 | 1,407 |

¹ Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros. República del Ecuador

² Fuente: Banco Solidario

Anexo 3. Ecuador: Principales indicadores económicos

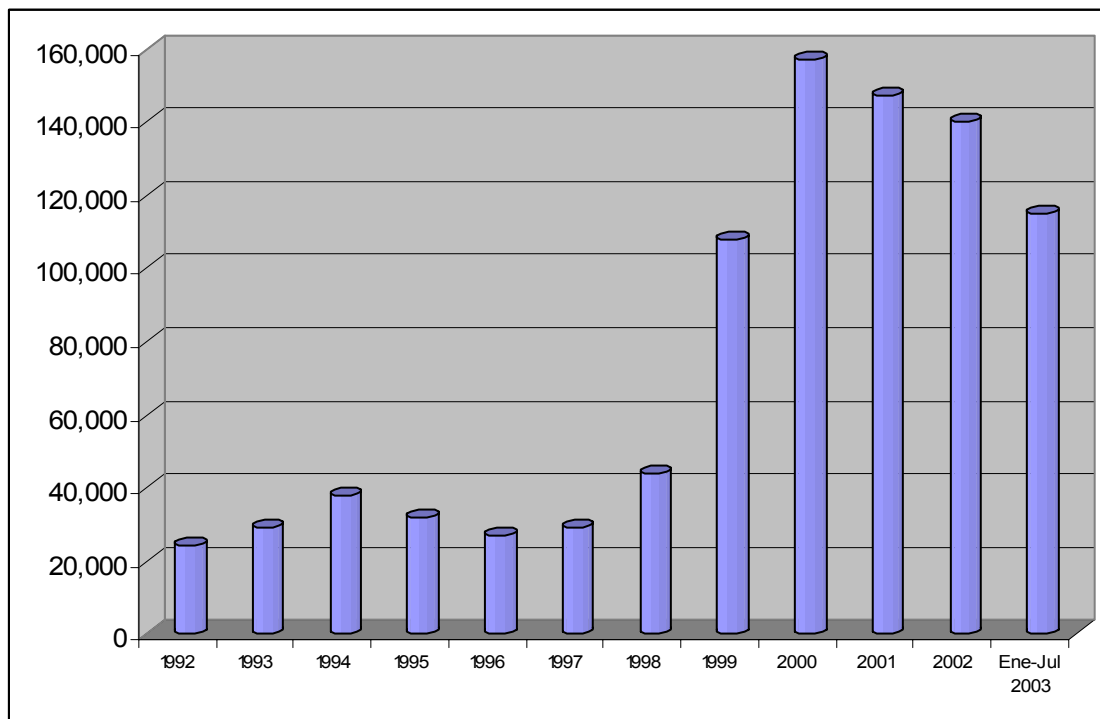
| | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 |
|--|--------|--------|--------|--------|
| PIB (millones, USD)¹ | 15,940 | 21,018 | 24,305 | 26,838 |
| Tasa de interés pasiva nominal (%)¹ | 8.2 | 6.6 | 5.1 | 5.3 |
| Tasa de interés activa nominal (%)¹ | 15.2 | 15.5 | 14.1 | 12.6 |
| Variación de precios al consumidor (%)^{1, 3} | 91.0 | 22.4 | 9.4 | 6.1 |
| Reservas Internacionales (millones, USD)² | 1,180 | 1,074 | 1,008 | 1,318 |
| Salario mínimo vital y remuneraciones (USD, promedio mensual)² | 81 | 131 | 138 | 158 |

¹ Fuente: CEPAL, Estudio Económico de América Latina y el Caribe 2003 - 2004

² Fuente: Proyecto SICA-/MAG - Ecuador (www.sica.gov.ec)

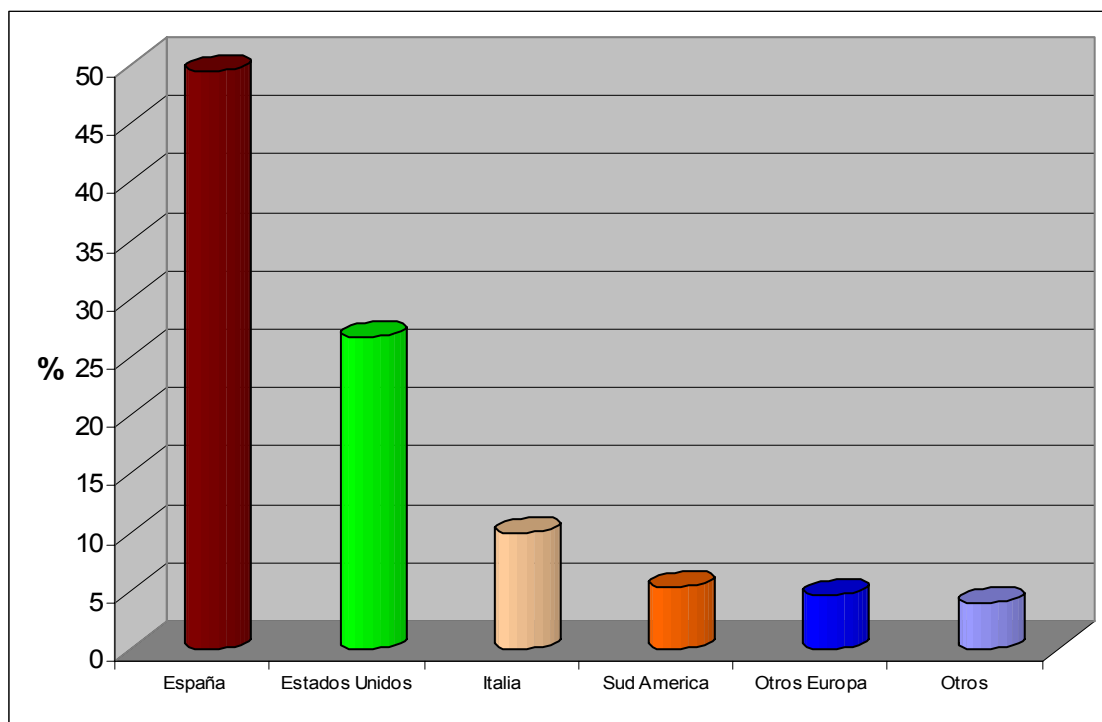
³ Diciembre a diciembre

Anexo 4. Emigración de ecuatorianos en el período 1992-2003



Fuente: La migración en el Ecuador (1997-2003)

Anexo 5. País de destino de la población emigrante ecuatoriana, 1996-2001



Fuente: La migración en el Ecuador (1997-2003)

Anexo 6. Principales indicadores, Cajas de Ahorro de España

| Datos de Balance | 2001 | 2002 | 2003 |
|---------------------------------|---------|---------|---------|
| Patrimonio | 24.153 | 27.026 | 29.527 |
| Depósitos de Ahorro | | 347.382 | 342.412 |
| Activos Totales | 453.03 | 501.772 | 556.813 |
| Créditos | 274.876 | 316.956 | 368.863 |
| Créditos hipotecarios | 160.303 | 193.282 | 231.827 |
| Beneficios antes de impuestos | 4.084 | 3.682 | 4.555 |
| Beneficios después de impuestos | 3.501 | 3.667 | 3.766,5 |
| Dotación a Obra Social | 937 | 983 | 1.043 |

Cifras en Millones de Euros

| Cuotas de Mercado | 2001 | 2002 | 2003 |
|--|------|------|-------|
| Recursos Ajenos | 45,0 | 46,9 | 48,25 |
| Depósitos interiores empresas y familias | 53,3 | 54,2 | 55,68 |
| Activos Totales | 39,3 | 41,3 | 41,41 |
| Créditos | 43,7 | 45,6 | 46,65 |
| Crédito hipotecario | 53,9 | 54,5 | 53,56 |

Porcentaje

| Otros Datos | 2001 | 2002 | 2003 |
|---------------------|---------|---------|---------|
| Cajas de Ahorros | 46 | 46 | 46 |
| Empleados | 106.684 | 107.745 | 110.243 |
| Oficinas | 19.842 | 20.349 | 20.893 |
| Cajeros Automáticos | 26.244 | 27.972 | 29.165 |

Fuente: CECA (Confederación Española de Cajas de Ahorro)

Anexo 7a. Pieza publicitaria. Transferencias Gratis

Para enviar GRATIS tu dinero desde España...

Acércate a cualquiera de estas Cajas españolas y pide que lo transfieran a través de Banco Solidario:



Tus familiares reciben el dinero en Ecuador, junto con la devolución de lo que pagaste en España.

Tu cuenta de ahorros en Banco Solidario participa en el sorteo mensual de 10 duplicaciones de saldo y una casa en diciembre.

Juntos construyamos tu regreso

 
Los primeros con misión social.

www.banco-solidario.com 1-700-SOLIDARIO

Anexo 7b. Pieza publicitaria: Crédito

Sigue los siguientes pasos para solicitar tu crédito:

Compra tu casa en Ecuador y obtén crédito para lo que te haga falta.

- Acércate a las oficinas de Enlace Ecuador en España y pide información sobre tu crédito en Banco Solidario, Ecuador.

- Envía el pago de tu crédito desde España por estas Cajas españolas. La transferencia es gratis a través de Banco Solidario:








Tus familiares también pueden recibir el dinero en...










... y en cajeros automáticos
BANRED



Transferencias
GRATIS

desde España



... se le ocurrió al Solidario

Para mayor información, en España, dirígete a Enlace Ecuador:

Madrid: Príncipe de Vergara, 73 bajo CP 28006
Metro Diego de León o Metro Av. de América. **Telf.: 915612031**

Lorca: Alameda de la Constitución, Residencial Europa, 4
Telf.: 968472287

Totana: Av. General Aznar 57 y Calle de la Encomienda (esquina)
Telf.: 968420904

En España:



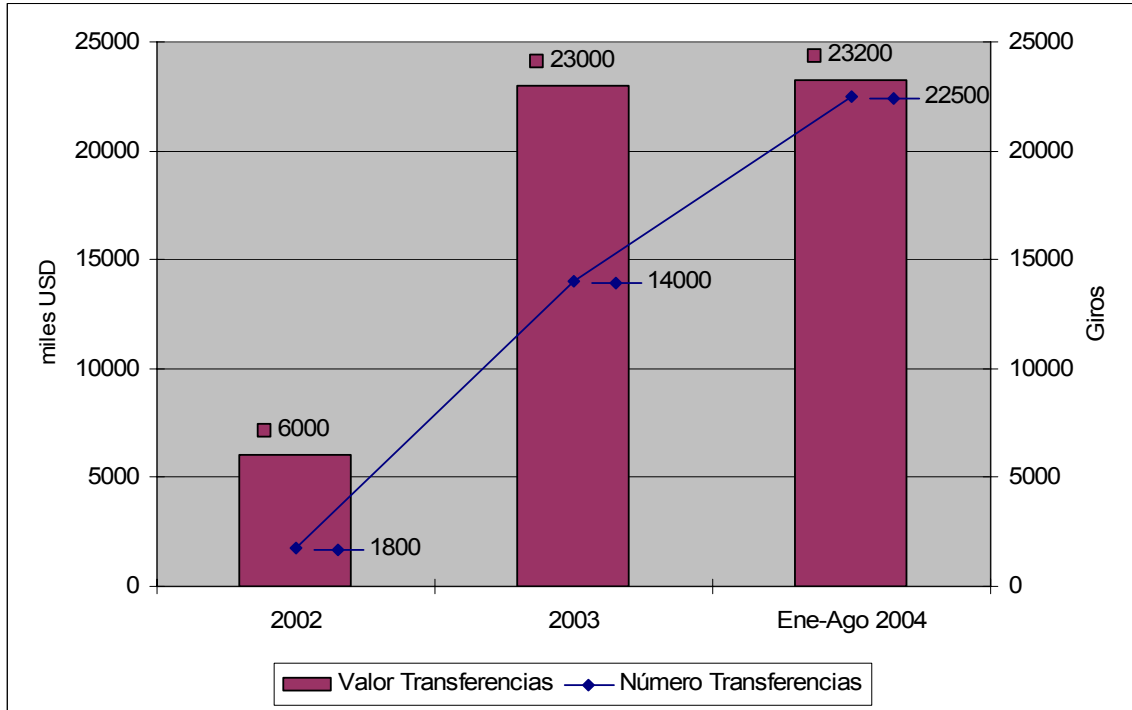
enlace ECUADOR
Mi familia - Mi país - Mi futuro

En Ecuador:



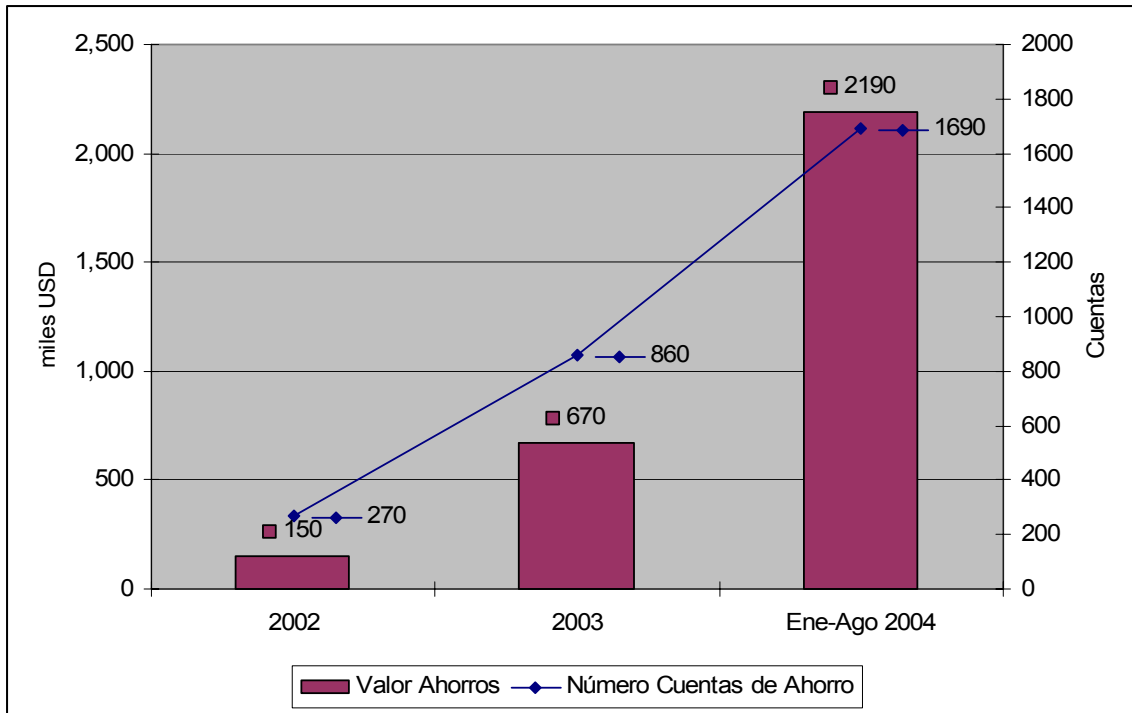
BANCO SOLIDARIO
Los primeros con misión social.

Anexo 8 a. Banco Solidario: valor y número de transferencias de emigrantes en España



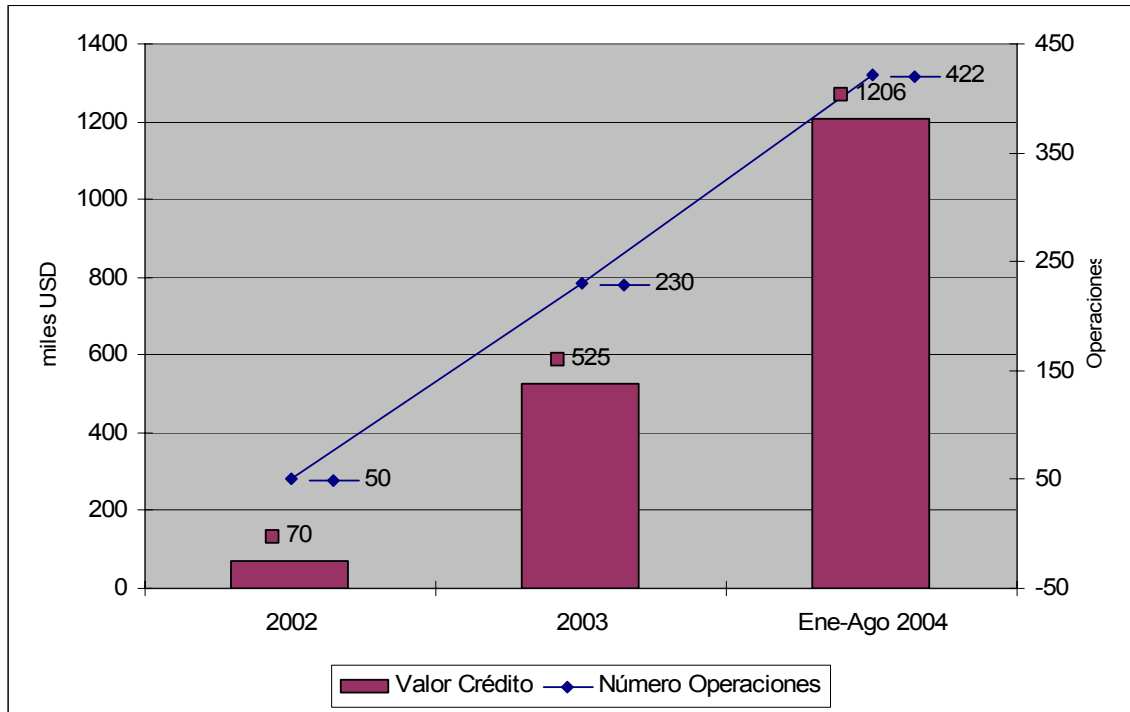
Fuente: Banco Solidario

Anexo 8 b. Banco Solidario: valor y número de captaciones de emigrantes en España



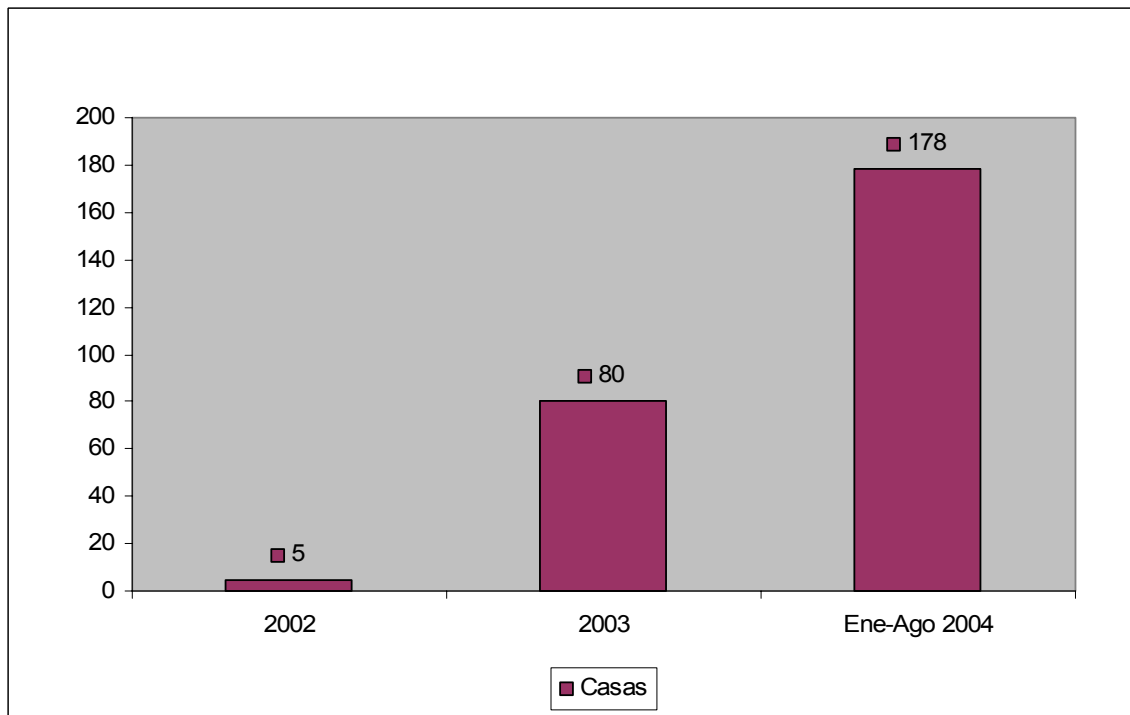
Fuente: Banco Solidario

Anexo 8 c. Banco Solidario: valor y número de operaciones de crédito con emigrantes en España



Fuente: Banco Solidario

Anexo 8 d. Banco Solidario: Número de casas vendidas a emigrantes en España



Fuente: Banco Solidario

Anexo 9. Resumen de resultados del sondeo en 52 sucursales de las Cajas en España

| PREGUNTAS | TOTAL % | |
|--|---------|------|
| | Sí | No |
| ¿Conocía al Banco Solidario? | 29% | 71% |
| ¿Mencionó al Banco Solidario? | 29% | 71% |
| ¿Conocía la promoción de las transferencias gratis? | 0% | 100% |
| ¿Conocía el mecanismo de la transferencia a nivel general? | 95% | 5% |
| ¿Conocía los costos de la transferencia? | 23% | 77% |
| ¿Informó que había que tener cuenta en Banco Solidario como condición para transferencia gratis? | 62% | 38% |
| ¿Informó que tenía que tener cuenta en la Caja para realizar la transferencia? | 95% | 5% |
| ¿Conocía la cobertura de Banco Solidario en Ecuador? | 0% | 100% |
| ¿Conocía sobre montos máximos y mínimos que se puede enviar y los costos? | 19% | 81% |
| ¿Cerró la venta de la transferencia? | 0% | 100% |

Fuente: Banco Solidario