

La Transformación de una Sociedad Financiera en Banco: El caso de Banco ProCredit.

Pedro Arriola, Banco ProCredit

Luego de operar un poco más de tres años como Sociedad Financiera Ecuatorial (SFE), en enero del 2005 ésta se convirtió en Banco ProCredit Ecuador. El Banco forma parte del Grupo ProCredit que comprende 19 bancos e instituciones financieras que operan en igual número de países en América Latina, África y Europa del Este. Todas estas instituciones comparten una misión común y pretenden marcar la diferencia ofreciendo servicios bancarios a personas que, o no son atendidas en absoluto por otros bancos o bien son atendidas inadecuadamente. En su grupo meta se encuentran micro, pequeñas y medianas empresas. Asimismo, proporcionan servicios bancarios al público general, especialmente a las familias de bajos recursos, con un enfoque especial orientado a fomentar la cultura de ahorro mediante la oferta de productos muy accesibles a toda la población.

En los países en desarrollo y en las economías en transición en que actúa el grupo ProCredit, los bancos comerciales convencionales concentran sus actividades crediticias en la financiación de empresas grandes y la financiación al consumo, pero generalmente descuidan a las micro y pequeñas empresas porque no cuentan con registros e información financiera, carecen de garantías reales suficientes y se relaciona la atención a estos clientes con el alto riesgo y elevado costo administrativo. Sin embargo, estas empresas son en todos estos países los principales generadores de empleo, adquiriendo día a día una mayor importancia en este aspecto.

En el transcurso de los años el grupo ProCredit ha logrado una profunda comprensión de los problemas a los que se enfrentan los pequeños negocios así como de las oportunidades que tienen, habiendo diseñado a su medida una tecnología crediticia que refleja las realidades del entorno en que operan. Gracias a esta tecnología crediticia, que combina el análisis cuidadoso y responsable de todos los riesgos de crédito con un elevado grado de estandarización y eficiencia, las instituciones de ProCredit tienen capacidad para llegar a un gran número de pequeños prestatarios alcanzando además una amplia cobertura contando con una excelente calidad de cartera, lo que demuestra que los pequeños prestatarios son sin duda muy buenos deudores cuando se les atiende adecuadamente.

Los bancos ProCredit tienen también el desafío de movilizar depósitos masivamente en sus mercados locales, no sólo para apoyar el rápido crecimiento de su cartera de créditos, sino porque es una parte esencial de su misión de desarrollo. Las instituciones de ProCredit promueven la confianza del público en los bancos y fomentan la cultura del ahorro mediante el establecimiento de nuevos estándares en el servicio al cliente, en transparencia y en ética empresarial. Las modalidades de ahorro de ProCredit se dirigen a una amplia gama de clientes, en particular a los sectores de bajos recursos, porque ofrecen productos sencillos de ahorro requiriendo montos mínimos muy bajos

para la apertura y mantenimiento de cuenta y sin realizar cargos por costos de administración de cuentas u otros conceptos. El éxito alcanzado hasta la fecha muestra un apreciable avance en la estrategia de contribuir a la creación de una cultura del ahorro en los sectores de bajos ingresos, ya que la mayoría de estas cuentas son pequeñas cuentas de ahorros familiares.

Los bancos ProCredit son bancos orientados al público en general y dan gran importancia a los productos de ahorro infantil y a las campañas educativas, así como al patrocinio de eventos en el ámbito local. Además de los productos de ahorro, se busca ofrecer a estos segmentos de la población, una gama completa de servicios bancarios no crediticios, como son los giros y transferencias nacionales e internacionales, las tarjetas de débito, el pago de rentas y salarios, el cobro de servicios públicos, impuestos y otras contribuciones y operaciones de cambio de moneda extranjera, apoyando de esta manera la integración de la mayoría de la población al sistema financiero formal, del cual han sido tradicionalmente excluidos, constituyéndose hasta la actualidad en muchos países en un privilegio de las clases media y alta.

En este contexto es en el que se ha dado la transformación de la Sociedad Financiera Ecuatorial en Banco ProCredit, ya que para lograr ofrecer esta amplia gama de servicios bancarios la figura de sociedad financiera presentaba dificultades debido a las restricciones sobre el tipo de operaciones que estas entidades pueden desarrollar. Es por ello que se tomó la decisión de tramitar ante la Superintendencia de Bancos y Seguros la licencia de funcionamiento como banco.

La constitución de la Sociedad Financiera Ecuatorial (SFE) se dio a fines del 2001, como resultado de la compra de las acciones de Sociedad Financiera Alterfinsa por parte de la sociedad alemana de inversiones: Internationale Micro Investitionen Aktiengesellschaft (IMI AG). Posteriormente se sumaron a esta iniciativa, como accionistas de SFE, la Fundación holandesa DOEN (orientada a financiar iniciativas de desarrollo sostenible y protección del medio ambiente) y la firma consultora alemana Internationale Projekt Consult (IPC), especializada en servicios de asesoría a las instituciones financieras que proyectan mejorar las oportunidades de las micro y pequeñas empresas.

IMI AG (actualmente ProCredit Holding AG) e IPC habían demostrado ser exitosos en la actividad bancaria orientada a la microempresa en países en vías de desarrollo y en economías en transición, lo cual sin duda fue muy relevante en el proceso de conversión de sociedad financiera a banco, pudiendo contar con el *know how* y la tecnología adecuada a menor costo.

El objetivo de la SFE, hoy Banco ProCredit, fue desde un inicio de ofrecer un servicio eficiente en el área de intermediación financiera para las micro, pequeñas y medianas empresas. Su misión corporativa consistió en consolidar el proceso de intermediación financiera, a manera de proporcionarle a este segmento de la comunidad en las áreas rurales y urbanas del Ecuador servicios financieros accesibles, eficientes y sostenibles de manera permanente. Si las micro, pequeñas y medianas empresas obtienen acceso

a los servicios financieros, podrán contribuir significativamente al desarrollo económico y social del país.

Características de los principales sectores atendidos por el Banco

Entre los clientes del Banco ProCredit se encuentran principalmente los dueños de pequeños negocios y sus familias; en muchos casos carecen de educación formal y capacitación en las áreas en las cuales trabajan, y tienen poco o ningún acceso a servicios financieros que podrían ayudarles a expandir sus negocios. Los clientes de la institución operan en todos los sectores: comercio, producción, servicios y agropecuario. A pesar del bajo nivel de ingresos de la mayoría de ellos, los clientes pueden cumplir con los criterios de elegibilidad establecidos por el Banco para sus prestatarios y convertirse en sujetos de crédito.

Los principales segmentos meta del Banco ProCredit son las micro, pequeñas y medianas empresas urbanas y las micro y pequeñas empresas agropecuarias. Estos segmentos poseen características propias, las cuales es necesario conocer para plantear un proceso de intermediación financiera rentable y permanente en el largo plazo y en su proceso de conversión la institución realizó un análisis del mercado a ser atendido. Al no existir información precisa disponible sobre el número de empresas urbanas, las magnitudes de los diferentes segmentos tuvieron que ser estimadas. Tomando al ingreso neto mensual como indicador del tamaño de una empresa, encontramos que hay cerca de 800,000 microempresas, casi 30,000 pequeñas empresas, 7,800 compañías de tamaño mediano y poco más de 2,000 empresas grandes en Ecuador.

Las microempresas urbanas

En términos generales, en Ecuador se describe a las microempresas como unidades empresariales con no más de 10 empleados y activos (excluyendo terrenos y construcciones) inferiores a los USD 20,000. Bajo esta definición se encuentran dos de los segmentos básicos del grupo meta del Banco: las microempresas urbanas y las microempresas rurales, estando estas últimas fundamentalmente representadas por pequeñas unidades agropecuarias

Sobre las características más relevantes del segmento de las microempresas urbanas, se puede anotar que entre el 50 - 60% de las microempresas se dedican a actividades comerciales minoristas, entre el 25 - 30% a actividades de producción y el resto a prestaciones de servicios diversos. La gran mayoría de estas actividades generan volúmenes de venta mensuales que no superan los USD 1,000.

Por otro lado, debemos enfatizar que las microempresas son todavía muy jóvenes, lo que sugiere que nacen y mueren muy rápidamente. Aproximadamente sólo una tercera parte de las microempresas han estado operando durante siete años o más. En vista

del tamaño de sus operaciones no es de sorprenderse que alrededor del 60% de las microempresas no lleven registros escritos de sus operaciones y que solamente una minoría de ellas invierten en bienes de capital.

Las micro y pequeñas empresas agropecuarias

Del 40% de la población ecuatoriana que reside en el área rural, las dos terceras partes conforman hogares de productores agropecuarios y viven en las propias Unidades de Producción Agropecuaria, de tal manera que algo más del 25% de la población ecuatoriana se estima vinculada a la producción agropecuaria. Ciertamente el 62% de la población rural ocupada trabaja en agricultura.

Dentro de las características propias de este segmento del mercado objeto, podemos mencionar que algo más del 43% de este tipo de unidades económicas opera en extensiones territoriales inferiores a las dos hectáreas, alrededor del 20% poseen terrenos que están dentro del rango de más de dos a cinco hectáreas y que únicamente un 37% de ellos cuentan con superficies mayores a las cinco hectáreas. Tomando en consideración las extensiones territoriales pequeñas con que cuentan la mayoría de los empresarios agropecuarios en Ecuador, no resulta extraño que alrededor del 54% de estas unidades únicamente sean generadoras de autoempleo. Sin embargo, este segmento del mercado objeto es generador de una mayor cantidad de empleos, por unidad económica, que el segmento de la microempresa urbana, sobretodo en el empleo de familiares.

El segmento de las empresas agropecuarias se caracteriza por la mayoritaria cantidad de unidades que cuentan con una antigüedad mayor a 10 años en sus operaciones y por la casi inexistente cantidad de empresas nuevas. Alrededor del 75% de las empresas agropecuarias se encuentran operando bajo la misma tutela por un período mayor a los siete años, lo cual se encuentra en estrecha relación con el perfil de este tipo de empresarios. Puede asumirse que este tipo de empresas, por su mayoritaria condición de familiares, son traspasadas de generación en generación.

Como es lógico suponer, debido a la mayoritaria cantidad de empresas agropecuarias que cuentan con extensiones territoriales pequeñas y que se dedican a producir en menor escala, algo más del 70% de este tipo de unidades económicas cuentan con ingresos brutos promedio mensuales inferiores a los USD 1,000. Únicamente alrededor del 15% de las empresas de este segmento del mercado objeto, cuentan con ingresos promedio mensuales superiores a los USD 2,500, razón por la cual es fácilmente deducible que la mayoría de empresas agropecuarias no se encuentran dentro del grupo de clientes atendidos por la banca comercial tradicional.

Las pequeñas y medianas empresas

Para obtener una mejor idea de la situación del sector se realizó una pequeña encuesta entre PYME's de varios sectores tales como comercio, madera, construcción y metalurgia. Dentro de los principales resultados de esta encuesta se puede mencionar que el sector de PYME produce predominantemente bienes de consumo, utilizando tecnología limitada y a menudo anticuada, lo que conduce a una baja calidad de los productos. Los niveles de productividad son bajos, y la producción es relativamente intensiva en mano de obra. El sector tiene una capacidad limitada de generar empleo y por lo tanto no puede contribuir sustancialmente a la creación de demanda doméstica. Las PYME's tienen acceso restringido a los mercados internacionales. Las empresas que principalmente importaron su mercadería y la vendieron en el mercado local fueron severamente afectadas por la crisis, y alrededor del 20% tuvieron que cerrar sus negocios. Por otra parte, las empresas más grandes y orientadas a las exportaciones, la mayoría del sector químico, que en ese entonces se beneficiaron de la devaluación, hoy podrían estar afrontando problemas derivados de la paridad cambiaria.

Objetivo y lineamientos principales de la estrategia del Banco ProCredit

La conversión de la Sociedad Financiera Ecuatorial a Banco ProCredit se consideró necesaria, como ya dijimos, principalmente para tener la posibilidad de ofrecer depósitos a la vista, cuentas corrientes y otros servicios financieros que únicamente pueden ser prestados por los bancos. Esta transformación de la institución ha estado orientada a convertirse en uno de los líderes de la banca especializada en la prestación de servicios financieros para las micro, pequeñas y medianas empresas; así como en un oferente activo de productos y servicios bancarios para los sectores de la población desatendidos por el sistema financiero formal. A través de esta orientación se busca promover una mayor profundización del sistema financiero ecuatoriano.

Es importante destacar que la conversión a banco estaba considerada desde los inicios de la Sociedad Financiera Ecuatorial. No obstante que SFE se constituyó rápidamente en uno de los líderes en el campo del microfinanciamiento, la tendencia de sus actividades de negocio se encaminó a la consolidación de esta posición así como a la penetración gradual del segmento de la pequeña y mediana empresa, un grupo que como la experiencia ha demostrado, en gran parte, no ha sido servido eficientemente por los intermediarios financieros ni tampoco por los mercados financieros liberalizados. Si el objetivo es servir adecuadamente a estas empresas, entonces los productos complementarios que se les ofrezcan, constituirán un factor clave del éxito. Una institución financiera que se está expandiendo de la microempresa para incursionar en el segmento de las empresas pequeñas y medianas, debía convertirse casi naturalmente en un banco, porque sólo entonces podría ofrecer la gama completa de productos complementarios que necesita ese grupo meta.

Banco ProCredit ha sido edificado sobre las bases de la Sociedad Financiera Ecuatorial, y por eso, en gran medida, el nuevo banco tomó la estructura institucional de la financiera, así como su orientación estratégica y los procedimientos operativos claves que se emplean para entregar sus servicios financieros.

La conversión de Sociedad Financiera Ecuatorial a Banco ProCredit tuvo como *objetivo principal*, asegurar el acceso de las micro, pequeñas y medianas empresa al sistema bancario en el largo plazo, mediante una institución que será capaz de proveer servicios financieros integrales, cumpliendo así con la finalidad para la cual fue creada.

Para la consecución del objetivo principal, se plantearon *estrategias generales y específicas* basadas en los siguientes puntos:

- Banco ProCredit ha seguido una estrategia de negocios que se puede derivar directamente de la historia de la institución. Su meta es expandir el liderazgo en el mercado que había logrado la Sociedad Financiera Ecuatorial dentro de las microfinanzas, y convertirse en el banco más importante en lo que respecta al financiamiento de la micro, pequeña y mediana empresa en el Ecuador. Por lo tanto, la conversión de financiera a banco implicó un rango más diferenciado de actividades de negocio, y Banco ProCredit en general, ha comenzado a ofrecer una selección más amplia de servicios financieros, como es lo usual para un banco, sin embargo el enfoque estratégico en el microfinanciamiento seguirá siendo la característica que definirá al Banco ProCredit.
- Para alcanzar el liderazgo planteado en el mercado objeto de la Institución se promueven cuatro acciones básicas: **i)** aumentar su penetración en el mercado a través de un fuerte crecimiento en el segmento del mercado de la microempresa y de PYMEs; **ii)** la captación de ahorros del público de una forma agresiva y masificada; **iii)** una ampliación en la atención del mercado de los segmentos de mediana empresa y vivienda, el cual estará en función del desarrollo del mercado meta; y **iv)** la ampliación sistemática del mercado, a través de la prestación genérica de una amplia gama de servicios no financieros.
- Un elemento clave de la estrategia prevista consiste en diversificar los portafolios y carteras por productos y por sectores para hacer frente a eventuales incertidumbres políticas, naturales, sociales y económicas. Asimismo, se prevé que los productos y servicios se comercialicen de tal forma que aseguren una diversificación de ingresos que permita enfrentar de mejor manera posibles incertidumbres.
- La estrategia del Banco ProCredit para lograr la penetración al mercado deseado depende del desarrollo del mercado meta. Gracias a la capacidad de la institución para innovar, el Banco ProCredit también podrá beneficiarse totalmente de las economías de escala. Expandirá sus actividades en la construcción y mejora de viviendas, no sólo con el fin de generar suficiente crecimiento sino también para diversificar aun más el riesgo crediticio. Como producto complementario, estos préstamos a la construcción, compra y mejora de la vivienda resultan un medio excelente para promover la lealtad de los clientes. Dado que existe una gran demanda por estos préstamos de construcción y mejora de la vivienda, resulta aconsejable que el banco trate de lograr un crecimiento en esta área específicamente. Sin embargo, el desarrollo del mercado del banco no sólo se centrará en los créditos para la vivienda. El rediseño planificado de los préstamos

agrícolas y los préstamos a la pequeña y mediana empresa mejorarán la calidad de estos productos, y por lo tanto posibilitarán el logro del aumento deseado en el nivel de penetración del mercado.

- Tomando en consideración que la Institución fundamenta la solución eficiente de las necesidades financieras de los diferentes segmentos de su mercado objeto en la adecuación de productos y servicios que las particularidades de cada uno de ellos requiere, otro componente de la estrategia del banco será una ampliación sistemática del mercado. Banco ProCredit tiene como propósito expandir su base de clientes mediante la introducción de un amplio rango de productos y servicios adicionales, por ejemplo el servicio de remesas familiares, cuentas corrientes, sobregiros en cuenta corriente, la emisión de garantías, tarjetas de débito, cobros de servicios, pagos de salarios y rentas, etc. Estos productos le permitirán al banco efectuar negocios también con la población asalariada de menores ingresos, y particularmente, para expandir el grupo de pequeñas empresas servidas y además incursionar con más ventajas en el segmento de mercado de medianas empresas. Complementariamente, se promueve la oferta de todos los productos y servicios entre la clientela ya existente para aprovechar la oportunidad que significa trabajar con una clientela conocida y asegurar la fidelidad de la misma.
- En lo que concierne a la parte de los pasivos, para no poner en riesgo el crecimiento proyectado por la ampliación de los segmentos del mercado a ser atendidos, si bien el financiamiento de las operaciones crediticias debe ser soportado en principio por las captaciones de recursos del público, además el banco cuenta con el soporte de líneas de crédito del exterior que le permiten contar con los recursos financieros suficientes para atender oportunamente la demanda de créditos. Aunque la administración del Banco ProCredit considera que es posible generar crecimiento en los depósitos del público en una escala suficiente como para financiar casi la totalidad de la cartera con esta fuente, no adoptará una política para financiar los créditos basada principalmente en los depósitos, para evitar crear un riesgo mayor por el desfase en el calce de plazos. Una meta declarada del Banco ProCredit es la de lograr una relación equilibrada entre las diferentes fuentes de fondos al estructurar sus pasivos, acudiendo también a líneas de créditos de entidades financieras principalmente en el ámbito internacional. Adicionalmente, el Banco planea captar fondos mediante la emisión de títulos valores en el mercado local a través de la bolsa de valores.
- Dado que el público basa la elección de una entidad para ahorrar en percepciones de conceptos tales como, confianza, seguridad, solvencia, estabilidad, respaldo, el Banco ProCredit adopta una serie de acciones que permitan que la clientela potencial de ahorros perciba dicha imagen. Adicionalmente, dentro de la estrategia a seguir, se deberá reafirmar la percepción de servicio eficiente, rápido y competitivo con que cuenta la institución.
- En cuanto a los segmentos del mercado que son objeto de las captaciones de depósitos, la institución cuenta con sobrados indicios que le permiten afirmar que

existe una capacidad de ahorro en los estratos de la sociedad de menores ingresos que no está siendo aprovechada por el sistema financiero tradicional. Tanto en las áreas urbanas como rurales en las que se desarrolla el mercado objeto de la institución, se ha podido descubrir nichos que requieren de productos y servicios de ahorro adecuados a sus particularidades, que difieren en forma sustancial de los que tradicionalmente son ofertados por el sistema financiero tradicional. Banco ProCredit tiene previsto desarrollar y ofertar estos productos y servicios, en consecuencia con su visión de liderazgo en el mercado de las microfinanzas.

El proceso de conversión de SFE a Banco ProCredit

El proceso de conversión en Banco se ha enmarcado en cinco pasos principales cuya cronología fue la que sigue:

1. Preparación de un estudio de factibilidad (Nov. 2003 – Marzo 2004).
2. Decisión de los accionistas de aumentar el capital social y convertir la institución en banco (marzo 2004).
3. Entrega de la solicitud de conversión de financiera a banco a la SBS (mayo/2004).
4. Resolución de la SBS sobre la solicitud de conversión a banco (septiembre/2004).
5. Inicio de operaciones como banco (enero/2005).

El cronograma original planteado fue cumplido a cabalidad. Es importante destacar que durante este período los esfuerzos del proceso de transformación a Banco, no han sido solo la mayor inversión de capital de los accionistas, o la implementación de una mejor plataforma tecnológica y de comunicaciones, sino también el esfuerzo de todos los miembros de Banco ProCredit Ecuador, quienes contribuyen con su alto nivel de compromiso y desempeño laboral al fortalecimiento institucional.

Evolución del negocio de SFE y Banco ProCredit

Veremos ahora la evolución en datos e indicadores de la Institución, en su etapa de operación como sociedad financiera (2002-2004) y el primer año de operación como banco (2005), que demuestran su sólido crecimiento institucional, lo cual nos permite afirmar que la conversión institucional ha sido exitosa y plenamente justificada.

Durante los diferentes años transcurridos se superaron las metas y expectativas del plan de negocios. Estos resultados han confirmado la visión que tuvieron los accionistas para realizar una inversión al servicio de los sectores desfavorecidos del país. Este desarrollo produjo resultados financieros satisfactorios, que permitieron alcanzar el

punto de equilibrio, después de un año de operaciones de la SFE y antes de lo previsto en los planes iniciales.

El crecimiento logrado por SFE/Banco ProCredit en su cartera de créditos y depósitos es una clara demostración de la gran demanda que existe en el mercado de sus servicios, así como la respuesta positiva de su grupo meta, cuando se les atiende de una manera profesional y sin actitudes paternalistas.

	2002	2003	2004	2005
<u>Desarrollo Institucional</u>				
No. de sucursales y agencias	4	7	9	12
No. de personal	95	165	214	322
No. De operaciones de crédito (stock)	5.254	1.195	20.622	30.974
Cartera bruta de créditos (stock) (USD '000)	7.071	21.908	43.640	73,318
Ahorros y depósitos (stock) (USD '000)	656	2.500	6.596	20.133
No. de cuentas de ahorros y depósitos (stock)	11	80	321	15.673
Financiamientos institucionales (stock) (USD '000)	4.500	16.415	33.247	51.802
Patrimonio (USD '000)	2.869	6.524	10.033	9.943
<u>Tasas de Crecimiento</u>				
Cartera bruta de créditos	264,5 %	209,8 %	99,2%	68,0%
Ahorros y depósitos	396,9 %	281,4 %	163,8 %	205,2 %
<u>Márgenes</u>				

Intereses y comisiones/Activos totales promedio	34,2%	29,6%	25,7%	23,5%
Margen financiero/ Activos totales promedio	32,0%	24,9%	20,8%	17,8%
Gastos por Intereses/Pasivos financieros promedio	5,7%	6,7%	7,1%	7,2%
<u>Productividad y eficiencia</u>				
Cartera bruta/No. de personal (USD)	74.427	132.774	203.923	227.697
Costo de Administración/ Activos totales promedio	19,2%	17,4%	13,8%	11,8%
<u>Solidez y rentabilidad</u>				
Provisión para cartera/cartera en mora > 30 días	658%	918%	861%	595%
Retorno neto sobre Activos	3,8%	4,2%	3,3%	1,5%
Retorno sobre Patrimonio	7,5%	18,5%	15,0%	11,2%
Calificación de riesgo (BankWatch Ratings)	BBB	BBB+	A	AA

Perspectivas

En base a los logros alcanzados se puede predecir un futuro con perspectivas positivas, que contempla el desarrollo de toda la Red ProCredit, caracterizada por su solidez financiera, capacidad técnica y valores Institucionales, lo que hace que sea reconocida a nivel mundial.

Finalmente para Banco Procredit Ecuador inicia un nuevo reto, que le compromete a alcanzar el liderazgo en el sector financiero, manteniendo siempre presente su filosofía de servicio y apoyo a los sectores que contribuyen en gran medida al desarrollo del país.

Para el año 2006 el Banco se ha fijado la meta de intensificar la expansión regional, con la apertura de varias nuevas agencias en las regiones Sierra y Costa del Ecuador,

ingresando así en nuevos mercados y llevar adelante una importante diversificación en productos para consolidar y aumentar el crecimiento en el volumen de los activos y pasivos.

Complementariamente el Banco va a implementar nuevos servicios financieros, a objeto de aprovechar el potencial del mercado y la capacidad instalada con la que cuenta.

Este crecimiento y diversificación regional y en productos será acompañada por un refuerzo de la estructura organizacional, tanto cualitativa como cuantitativamente.