

## Fundación ESPOIR – ECUADOR

### Rating Social Integral

### <sup>S</sup>BBB

La Fundación para el Desarrollo Integral ESPOIR es una organización privada sin fines de lucro del Ecuador. Fundada en 1992, tomó a su cargo a partir del año 2002 el programa de Bancos Comunales de Salud de la ONG Internacional The People-to-People Health Foundation Inc. (Project HOPE).

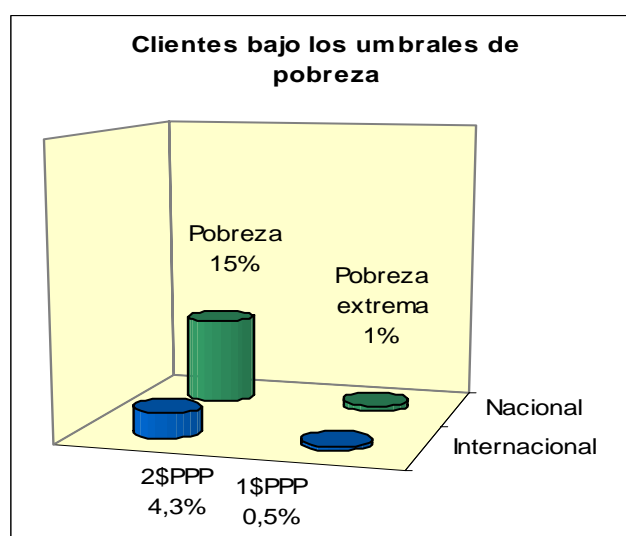
Actualmente opera a través de 5 oficinas regionales en las provincias de Manabí, El Oro, Azuay, Guayas y Los Ríos, mientras su oficina central administrativa está ubicada en Quito. Fundación ESPOIR se ha especializado en la metodología de Banco Comunal con educación, facilitando el acceso al crédito a las mujeres microempresarias de bajos recursos económicos, con necesidades básicas insatisfechas y que viven en barrios principalmente urbano-marginales. En paralelo al producto de banco comunal con educación, Fundación ESPOIR ofrece otros tipos de créditos para diferentes destinos (crédito individual, crédito emergente, crédito preciso, prenda de oro, crédito vivamos mejor y crédito escolar), así como un fondo de desgravamen y mortuario.

<b>Forma Legal</b>	Fundación Privada
<b>Año de inicio</b>	1992
<b>Áreas de intervención</b>	Urbano – Marginal, Rural
<b>Metodología crédito</b>	Banco comunal, individual
<b>Servicios financieros</b>	Crédito
<b>Servicios no-financieros</b>	Educación y salud

Organización	mar-08
Clientes activos	24.025
Prestatarios activos	20.928
Cartera bruta	7.678.712
Oficinas regionales	5
Personal total	132



Indicadores sociales	mar-08
Personal femenino	57%
Tasa de rotación del personal	15%
Rendimiento real de la cartera ajustada	31%
Conciencia financiera: Tasa de interés	54%
Conciencia financiera: Costo de educación	37%
Empleados en el negocio financiado	1,61
Zona rural, (núm. clientes)*	10%
Negocios financiados en el sector informal	90%
Cientas mujeres	100%
Cientas sin educación primaria	6%
Hogares sin seguro de salud	85%
Hogares propietarios de vivienda	68%
Hogares propietarios de tierras	47%
Cientas sin acceso previo al crédito	72%
Préstamo otorgado mediano, anual. (\$PPA)	1354
Tasa de deserción de clientes	41%
CeR30	1%



Para mayores antecedentes, referirse al anexo 2.

### CONTACTOS

MicroFinanza Rating srl  
Corso Sempione, 65  
20149 Milano – Italia  
Tel: +39-02-3656.5019  
[info@microfinanzarating.com](mailto:info@microfinanzarating.com)  
[www.microfinanzarating.com](http://www.microfinanzarating.com)

Fundación ESPOIR  
Av. Amazonas 3123 y Azuay  
Quito, Ecuador  
Tel: 593 2 270 702/ 2270 703  
[espoir@espoir.org.ec](mailto:espoir@espoir.org.ec)

ÁREA	Resultados principales del rating social	
<p><i>Sistema de gestión del desempeño social</i></p>	<p>↑</p> <p>Misión actualizada, clara y completa</p> <p>Buena diseminación de la misión en la organización</p> <p>Adecuado balance social y financiero en el directorio</p> <p>Alto potencial del SIG para monitorear los avances en el cumplimiento de la misión</p> <p>Estrategia de fondeo basada en relaciones con varias instituciones internacionales, consolidadas también gracias a la misión social</p>	
	<p>↓</p> <p>Falta una definición de pobreza que delimite precisamente la población meta</p> <p>Riesgo de desvío parcial del segmento meta debido a las presiones del contexto externo y a los bajos niveles de eficiencia</p> <p>La estrategia, actualmente enfocada en la sostenibilidad financiera, no cuenta con una identificación de los objetivos sociales SMART y con sus traducción en metas específicas</p> <p>Sistema de monitoreo de los avances sociales por mejorar, que garantice un seguimiento sistemático del alcance de los objetivos sociales</p> <p>Moderado alineamiento de algunas políticas de recursos humanos con la misión: en particular el sistema de incentivos queda por mejorar</p>	
	<p><i>Responsabilidad social</i></p>	<p>↑</p> <p>Buen nivel de compromiso a su personal, condiciones contractuales adecuadas, buen nivel de seguridad física e higiene.</p> <p>Buen compromiso institucional a la responsabilidad social hacia sus clientes, a través de la metodología de Bancos Comunes con educación.</p> <p>Fundación ESPOIR tiene un dispensario médico en Azuay como parte de sus servicios no financieros y responsabilidad social a los clientes</p> <p>Buen nivel de transparencia al mercado, se reporta las operaciones al Buro de Crédito.</p> <p>Mejoramiento en el control interno y auditoría.</p>
		<p>↓</p> <p>Fundación ESPOIR está en proceso de revisión de políticas de personal y manuales internos para manejo de selección, descripción de funciones, evaluaciones y desarrollo de plan de carrera interno</p> <p>Por mejorar el sistema de evaluación de capacidad de pago de clientes y medir sobreendeudamiento.</p> <p>La transparencia a los clientes es mejorable, falta por entregar información de todos los productos que Fundación ESPOIR ofrece así como la tasa de interés efectiva.</p>

Algunos resultados de alcance se refieren a clientes recientes (ver anexo 1). ↑ elementos positivos ↓ elementos negativos de análisis

ÁREA	Resultados principales del rating social
<p style="text-align: center;"><b>DESCRIPCIÓN DEL ALCANCE</b></p> <p style="text-align: center;"><i>Alcance</i></p>	Cobertura geográfica de Fundación ESPOIR es limitada
	Profundidad del alcance geográfico en línea con la misión por un posicionamiento en las principales áreas con indicadores de pobreza por arriba del promedio nacional.
	Zonas rurales; 10% de los préstamos activos, 39% de las socias viven en áreas periurbanas
	Amplitud de alcance significativo: 20.928 prestatarias activas
	100% de clientes mujeres; 31% de clientes mujeres jefas de hogar; 82% de clientes mujeres llevan control sobre sus préstamo y 14% llevan un control parcial.
	Hogares con 4,9 miembros promedio, 2,34 miembros que aportan y 3,75 miembros que dependen
	Educación intermedia: 45% de los clientes completó la enseñanza primaria, 41% la secundaria, 10% de analfabetas y 3% completó la educación superior
	Asisten a la escuela: el 96% de los niños entre 6 y 12 y el 80% de los jóvenes entre 13 y 17 años
	Cartera vigente: mayoría en Banca Comunal (71%) y Crédito Individual (16%), principalmente dirigida al comercio general
	90% de las empresas financiadas pertenece al sector informal; 1,61 trabajadores promedio (1,47 miembros de la familia y 0,15 externos a la familia)
	Incidencia de pobreza por debajo del nivel nacional: 15% de los clientes en condición de pobreza, 1% en pobreza extrema; 4,3% bajo la línea de 2PPPS/día y 0,5% bajo la línea de 1PPPS/día
	68% de las familias propietarias de viviendas; 47% propietarias de terrenos
	43% de las clientas tienen viviendas con servicios deficientes
	Alto nivel de bancarización por Fundación ESPOIR: 72% de los clientes sin acceso previo a otros préstamos.
	48% de los clientes sin cuenta corriente/de ahorro, 82% sin tarjeta de crédito/debito; 85% sin seguro de salud
<p style="text-align: center;"><b>DESCRIPCIÓN DE LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS</b></p> <p style="text-align: center;"><i>Calidad de los servicios</i></p>	Buen nivel de variedad de productos crediticios, adecuado para el nicho de mercado atendido
	A través de la metodología de Bancos Comunales, se financian la inversión en una actividad económica, que sea para empezar un negocio (start up) o para consolidarlo/expandirlo
	Fundación ESPOIR cuenta con diferentes estrategias de créditos paralelos, productos que se ofrecen a las socias como incentivo para las buenas pagadoras de la Banca Comunal y para satisfacer necesidades específicas a fuera del crédito del Banco Comunal
	Característica intrínseca a la metodología de la Banca Comunal, es el programa de capacitación
	Fundación ESPOIR ha ido desarrollando en el último año un fondo solidario de desgrávamen y mortuoria
	La metodología de Bancos Comunales más educación presenta debilidades en el camino de graduación de las socias que pueden aspirar a un servicio crediticio más ágil y menos costoso.
	Monto del préstamos: bajo incentivo, en términos de promoción y apoyo, ofrecido por la institución a sus clientes para salir de la metodología grupal e ingresar a créditos individuales.
	Alto nivel de congestión de las agencias del Banco del Pichincha causan tiempos de espera para el pago de las cuotas; asimismo, para la metodología de crédito Individual y para los créditos paralelos, se evidencia un problema en algunas oficinas regionales de Fundación ESPOIR
	El costo de los préstamos (entendiendo con costo del préstamo la suma de la tasas de interés y el costo del servicio de educación) se encuentra ubicado más arriba de la línea de mercado

Algunos resultados de alcance se refieren a clientes recientes (ver anexo 1). ↑ elementos positivos ↓ elementos negativos de análisis

### Opinión final

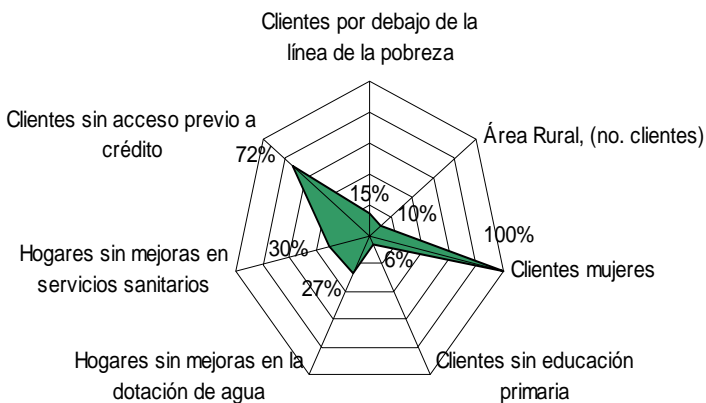
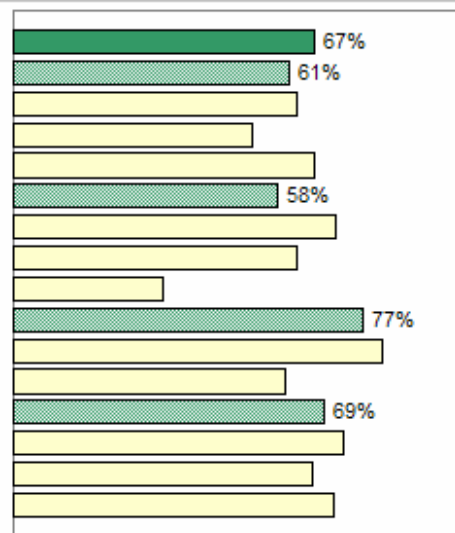
Aunque la Fundación ESPOIR cuenta con una misión actualizada, clara y completa, falta una definición única y compartida a nivel de toda la institución sobre la población objetivo expresada bajo el término de “mujeres emprendedoras, microempresarias pobres”. La estrategia, que está todavía en fase de definición, no toma en cuenta una identificación de objetivos sociales SMART ni su traducción en metas específicas; más bien se enfoca en el alcance de mayores niveles de eficiencia y de rentabilidad debido a presiones del contexto externo por el nuevo marco regulatorio, con topes a las tasas de interés efectiva y el alto nivel de competencia. Además, la Fundación ESPOIR no monitorea sistemáticamente los avances hacia los objetivos de la misión, no obstante la institución cuenta con un potencial de información que todavía no se explota adecuadamente.

El nivel global de responsabilidad social en términos generales, ésta es adecuada. Se observa un buen nivel de compromiso hacia su personal, condiciones contractuales adecuadas, buen nivel de seguridad física e higiene. Por otro lado, con respecto a la protección del consumidor, queda espacio de mejora en la transparencia y la comunicación de la información, mientras cabe señalar que la institución tiene un dispensario médico en Azuay como parte de sus servicios no financieros y responsabilidad hacia los clientes.

La amplitud de alcance de la Fundación ESPOIR es significativa aunque se concentra principalmente en la Costa donde operan 4 de las 5 regionales. En cambio, la profundidad de alcance se encuentra en términos generales en línea con el segmento meta identificado en la misión, por un posicionamiento en las principales áreas geográficas caracterizadas por indicadores de pobreza por arriba del promedio nacional. Además el perfil de los clientes atendidos está caracterizado por un escaso acceso a los servicios básicos con respecto a fuentes de agua y de saneamiento y al sistema financiero formal, presentando un nivel de bancarización alrededor del 22%. Sin embargo, si se toma en cuenta la pobreza monetaria en los clientes recientes de Fundación ESPOIR, ésta resulta limitada.

A través de un esfuerzo constante para crear productos innovadores en un ambiente de creciente competencia, la Fundación ESPOIR ha desarrollado una buena variedad de productos que generalmente se adapta bien al nicho de mercado atendido. Sin embargo, se han identificado algunas debilidades en el proceso de desembolso de los préstamos paralelos, que se efectúan desde la oficina regional presentando altos costos transaccionales (distancia/transporte, tiempo). Por otro lado las socias de los Bancos comunales no están satisfechas de la capacidad de atención de las agencias del Banco del Pichincha debido al alto nivel de congestión. Cabe destacar, finalmente el alto nivel de satisfacción percibido por la socias con respecto al ahorro y a la parte de educación, que se compone de diferentes módulos tratados por un personal adecuadamente preparado.

Desempeño Social	Adecuado
<b>Sistema de Gestión del Desempeño Social</b>	<b>Adecuado</b>
Misión y estrategia	Adecuado
Sistemas de monitoreo y seguimiento	Adecuado
Consistencia de los sistemas con la misión	Adecuado
<b>Responsabilidad Social</b>	<b>Adecuado</b>
Responsabilidad Social hacia el personal	Bueno
Responsabilidad Social hacia los clientes	Adecuado
Responsabilidad Social hacia la comunidad y el medio ambiente	Moderado
<b>Alcance</b>	<b>Bueno</b>
Ajuste de la profundidad de alcance a la misión	Bueno
Amplitud del alcance	Adecuado
<b>Calidad de los servicios</b>	<b>Bueno</b>
Variedad de los servicios	Bueno
Adecuación a las necesidades de los clientes	Adecuado
Servicios no financieros	Bueno



Alcance	Profundidad	Amplitud
	Índice de Pobreza	Núm. clientes
ESPOIR	15%	24.025
Benchmark*	38%	10.661
	media-baja	media-grande

\*Profundidad: índice nacional de pobreza.  
Amplitud: núm. mediano prestatarios de IMF's en LAC (MIX 2006)

# ÍNDICE

<b>1. Presentación institucional</b> .....	6
Perfil institucional .....	6
Desempeño Financiero .....	7
<b>2. Contexto</b> .....	8
Contexto socio-económico .....	8
Sector de las microfinanzas .....	9
<b>3. Sistema de gestión del desempeño social</b> .....	11
Misión y estrategia .....	11
Sistema de seguimiento y monitoreo .....	13
Coherencia de los sistemas con la misión .....	14
<b>4. Responsabilidad social</b> .....	16
Responsabilidad social hacia el personal .....	16
Responsabilidad hacia los clientes .....	17
Responsabilidad social hacia la comunidad y el medio ambiente .....	19
<b>5. Alcance</b> .....	20
Áreas de operación .....	20
Clientes alcanzados .....	20
<b>6. Calidad del servicio</b> .....	24
Variedad del servicio .....	24
Adecuación de los servicios .....	26
Servicios no-financieros .....	28
<b>Anexo 1 - Estadísticas</b> .....	29
Líneas de pobreza.....	29
Encuesta de clientes .....	29
Tamaño del crédito.....	30
<b>Anexo 2 – Indicadores sociales</b> .....	31
<b>Anexo 3 - Definición de acrónimos e indicadores</b> .....	32

## 1. Presentación institucional

### Perfil institucional

Fundada en 1992, la Fundación para el Desarrollo Integral ESPOIR-Mibanquito<sup>1</sup> es una **organización privada sin fines de lucro** del Ecuador autorizada por el Ministerio de Inclusión Económica y Social<sup>2</sup>, que a partir de enero 2002 tomó a cargo el programa de Bancos Comunales de Salud de la ONG Internacional The People-to-People Health Foundation Inc. (Project HOPE).

Fundación ESPOIR cuenta con una oficina matriz que cumple las funciones administrativas y se encuentra ubicada en la ciudad de Quito, y con **5 oficinas regionales en las provincias de Manabí, El Oro, Azuay, Guayas y Los Ríos**, que funcionan como oficinas operativas y de atención directa a sus clientes. Las áreas de operación no se enfocan solamente en las ciudades principales sino incluyen diferentes cantones de la área urbana y rural de cada provincia<sup>3</sup> Cabe destacar que la mayoría de las clientas de ESPOIR viven en ciudades menores de 50.000 habitantes.

A marzo del 2008 Fundación ESPOIR presenta una **cartera bruta de US\$ 7,7 millones** con **20.928 socias activas**. Cabe indicar que a diciembre del 2007 llegó a un saldo de cartera bruta de US\$ 9 millones y que esta disminución en el primer trimestre se debe a los negocios cíclicos de las socias que siempre se incrementan a finales del año y disminuyen en los primeros meses del año. **El monto total colocado en el año 2007 fue de US\$ 27,5 millones, se desembolsaron 55.000 créditos que evidencian la rotación y colocación de la cartera.**

Fundación ESPOIR	dic-06	dic-07	mar-08
Cartera bruta	6.620.261	9.010.098	7.678.712
Prestatarios activos	15.329	20.674	20.928
Sucursales	5	5	5
Personal total	102	130	132

**El monto total colocado en el año 2007 fue de US\$ 27,5 millones, se desembolsaron 55.000 créditos que evidencian la rotación y colocación de la cartera.**

Fundación ESPOIR define su nicho de mercado como las mujeres<sup>4</sup> microempresarias y emprendedoras de bajos recursos económicos, generalmente con necesidades básicas insatisfechas, que posean una actividad productiva o que quieran iniciar un negocio y que viven en barrios urbano-marginales o zonas rurales. Durante estos 16 años Fundación ESPOIR sigue atendiendo a este nicho de mercado ofreciendo **servicios financieros de crédito, con un enfoque particular a la metodología de crédito de bancos comunales con educación**, que siempre ha sido su primer producto. Se trata de una metodología crediticia, que utiliza el banco comunal como intermediario para otorgar créditos pequeños, con plazos cortos de pago, a la agrupación de 10 hasta 30 socias<sup>5</sup> de un mismo barrio o comunidad, que se conocen y se garantizan mutuamente para recibir crédito productivo, aprender la cultura de pago, ahorro, crear confianza y empoderamiento. A pesar de que el crédito con metodología de banco comunal sigue siendo su principal producto, la demanda de las socias ha hecho que Fundación ESPOIR ofrezca otros tipos de productos con diferentes características de montos, plazo y especialmente destino; actualmente se ofrece **crédito individual, crédito emergente, crédito preciso, prenda de oro, crédito vivamos mejor y crédito escolar**. Por la forma legal de fundación no puede recibir depósitos de las socias, pero Fundación ESPOIR **incentiva el ahorro voluntario** y lleva a cabo un seguimiento del monto que sus socias tienen depositados en los bancos comerciales con los que ESPOIR trabaja operativamente (Banco del Pichincha, Banco de Guayaquil) y también los ahorros internos de cada banco comunal.

También se ofrece a las socias de los bancos comunales un **fondo de desgravamen y fondo para gastos mortuorios**.

Fundación ESPOIR otorga **servicios de educación con la finalidad de contribuir al cumplimiento de su misión y de crear un valor agregado que marque la diferencia con la competencia**. Los servicios no financieros de educación se enfocan en temas como salud preventiva, gestión de negocios, medidas

<sup>1</sup> Ante la necesidad de identificar y dar pertenencia al programa de Bancos Comunales por parte de la socias, la Fundación ESPOIR crea el nombre Mibanquito el cual a partir de mediados del año 2007 irá junto al logotipo institucional.

<sup>2</sup> Según Acuerdo Ministerial No. 00422 del 06/02/1992

<sup>3</sup> **Provincia de Azuay:** Cantones Cuenca, Gualaceo, Paute, Sigsig, Azoguez - Provincia Cañar. **Provincia de El Oro:** Cantones Machala, El Guabo, Pasaje, Santa Rosa, Arenillas, Huaquillas, Ponce Enriquez; Provincia Azuay. **Provincia de Guayas:** Cantones Duran, El Triunfo, Milagro, Urbina Jado, Daule, Lomas de Sargentillo, Pedro Carbo, Nobol, Palestina, Santa Lucia, Salitre, Balzar. **Provincia de Los Ríos:** Cantones Quevedo, Buena Fe, Mocache, Pueblo Viejo, Urdaneta, Valencia, Ventanas, Vinces, Babahoyo, El Empalme - Provincia Guayas, Alfredo Baquerizo Moreno - Provincia Guayas, La Mana - Provincia Cotopaxi. **Provincia de Manabí:** Cantones Portoviejo, 24 de Mayo, Bolívar, Junín, Olmedo, Rocafuerte, Santa Ana, San Vicente, Sucre, Tosagua, Pedernales, Jama, Pichincha, Jipijapa, Pajan, Puerto Lopez, Montecristi, Jaramijo y el Carmen.

<sup>4</sup> El 100% de las socias son mujeres.

<sup>5</sup> Depende de la zona geográfica, en zonas rurales los grupos son más reducidos.

preventivas en caso de desastres naturales y desarrollo humano. Cabe mencionar que en la sucursal de Azuay se ha creado un consultorio médico para brindar **servicios de asistencia médica a las socias**.

Por su trayectoria y misión social, Fundación ESPOIR ha tenido la oportunidad de establecer contactos con un grupo bien diversificado de **financiadore**s, entre ellos BlueOrchard, Oikocredit, Incofin y GCMC, algunos más comerciales y otros más orientados al desempeño social de la institución financiada. Además, Fundación ESPOIR es miembro activo de la Red Financiera Rural y de INAFI<sup>6</sup>: cabe destacar que desde el 2007 la institución es miembro del consejo directivo de INAFI como experta en el enfoque de género y anfitrión de talleres de sensibilización de instituciones ecuatorianas.

#### Desempeño Financiero

A marzo 2008 Fundación ESPOIR cuenta con un buen nivel de concentración de sus activos en la cartera de créditos (83%), financiada, por el lado del pasivo, por deudas con instituciones financieras (razón deuda – capital de 3 veces).

La cartera en riesgo mayor a 30 días es del 1,2% a marzo del 2008 con una tendencia levemente creciente en relación a diciembre del 2007 y levemente superior a diciembre del 2006, lo que se debe principalmente al menor crecimiento del primer trimestre del 2008 con respecto al último trimestre del 2007; por otro lado, la cartera castigada en el periodo abril 2007 – marzo 2008 alcanza 0,5% (estable con respecto al 2007 y al 2006) mientras que Fundación Espoir no cuenta con políticas de reestructuración de cartera, que generalmente no son permitidas por la institución. En general, la institución alcanza niveles de calidad de cartera muy buenos, comparados con otras instituciones que manejan la mayor parte de cartera con metodología de bancos comunales.

Para el último periodo considerado (abril 2007 – marzo 2008) la rentabilidad sobre el patrimonio (ROE) está alrededor del 20%, levemente superior a diciembre del 2007, mientras que la rentabilidad sobre el activo (ROA) está en el 4,5%; los indicadores muestran una tendencia a la disminución como consecuencia de la “Ley de Justicia Financiera”, que desde finales de julio 2007 puso un límite a la tasa de interés efectiva, reduciendo el rendimiento de la cartera de las instituciones. De hecho, a pesar de que Fundación ESPOIR revertió las comisiones de cartera como ingresos operativos por la suministración de servicios no financieros (educación), la Ley ha tenido un impacto en todo el mercado, empujando a una reducción del costo del servicio crediticio, lo que ha implicado una disminución de la rentabilidad de la institución. De hecho, analizando la tasa de rendimiento de la cartera ajustada, la que incluye las comisiones por el servicio de educación, se evidencia una tendencia decreciente, alcanzando para el periodo abril 2007 – marzo 2008 un rendimiento del 39,8%, contra al 41,6% del 2007 y el 44,3% del 2006.

La productividad del personal y de oficiales de crédito se mantuvo constante en los periodos analizados, lo que refleja un nivel de productividad mejorable, si comparada con otras instituciones.

Por otro lado Fundación ESPOIR demuestra que ha logrado controlar su tasa de gastos financieros, debido principalmente a la disminución de su tasa de costo de fondos, junto al menor nivel de apalancamiento financiero en marzo 2008. La tasa de gastos de provisión se mantiene baja evidenciando la buena calidad de cartera de la Fundación ESPOIR, frente a una cobertura al riesgo, que, a pesar de bajar de 195% en diciembre 2007 a 176% en marzo 2008, se confirma adecuada.

Desempeño financiero	dic-06	dic-07	mar-08
<b>Cartera en riesgo (&gt; 30)</b>	0,5%	0,9%	1,2%
<b>Tasa de cartera castigada</b>	0,5%	0,5%	0,5%
<b>Cartera reestructurada</b>	0%	0%	0%
<b>Rentabilidad sobre el patrimonio</b>	26,5%	17,1%	20,4%
<b>Rentabilidad sobre el activo</b>	6,7%	4,0%	4,5%
<b>Autosuf. Operacional (OSS)</b>	119%	111%	114%
<b>Tasa de Gastos Operativos</b>	28,1%	28,8%	26,7%
<b>Productividad personal (prestatarios)</b>	150	159	159
<b>Productividad Of.de Cred. (prestatarios)</b>	301	304	303
<b>Tasa de gastos financieros</b>	8,1%	7,7%	7,4%
<b>Tasa de gastos de provisión</b>	1,0%	1,1%	0,9%
<b>Rendimiento de la cartera</b>	44,3%	30,1%	26,1%
<b>Rendimiento ajustado de la cartera<sup>*</sup></b>	44,3%	41,6%	39,8%
<b>Tasa de cobertura del riesgo (&gt;30 días)</b>	350%	195%	176%
<b>Tasa de costo de fondos</b>	10,2%	9,5%	9,1%
<b>Razón deuda-capital</b>	2,9	3,5	3,0

A marzo 2008 los indicadores que lo necesitan, han sido anualizados

\* Se incluyen los ingresos por los servicios de capacitación

<sup>6</sup> INAFI, International Network of Alternative Financial Institutions, red de 118 ONGs de 38 países.

## 2. Contexto

### Contexto socio-económico

El Ecuador es un país relativamente pequeño y con una fuerte dependencia de pocos rubros de exportación y de las remesas del exterior. Luego de una fuerte crisis económica a finales del los años 90, **el país adoptó el dólar estadounidense como divisa legal**; de ahí arrancó un proceso de lenta recuperación, gracias sobretodo a los elevados precios de exportación del petróleo que aún se mantienen. Aunque el PIB per-cápita esté aumentando<sup>7</sup>, la tasa de desempleo sigue creciendo<sup>8</sup> y las condiciones de la población ecuatoriana que vive en condiciones de pobreza no han mejorado con la misma dinámica del PIB.

El **fuerte incremento del gasto público** por la elevación de salarios, el **aumento de subsidios** y la **ineficacia del gobierno para invertir** afectan la situación macroeconómica del Ecuador. Dada la poca inversión, se prevé un crecimiento económico que a lo sumo llegará a 4% a finales del 2008. En marzo 2008 la tasa de inflación anual presenta un aumento de 14 p.b. con respecto al mes precedente, ubicándose en 6,6%.

El Ecuador se encuentra en un período de **alta inestabilidad política**: las bajas calificaciones soberanas señalan la preocupación internacional frente a la posibilidad que el gobierno ecuatoriano deje de pagar sus obligaciones, priorizando la inversión social.

Los indicadores socio económicos y de desarrollo humano (incluyendo los ODMs) muestran un menor desempeño en comparación con el resto de América Latina, ubicando a Ecuador entre los países con ingreso medio y con un índice de desarrollo humano medio. Sin embargo, el bajo nivel del índice de PIB con respecto al resto de América Latina esta balanceado por índices de esperanza de vida que alcanzan niveles de desempeño por arriba del promedio.

Desarrollo humano	Ecuador	América Latina y el Caribe
Población (millones)	13,4	555,9
Población urbana (%)	63%	77%
INB per cápita (US\$)	2.840	4.767,3
IDH	0,772	0,803
Índice de esperanza de vida	0,828	0,797
Índice de educación	0,858	0,873
Índice de PIB	0,629	0,740

Fuente: Banco Mundial y PNUD, datos de 2005

La **pobreza** medida por consumo afecta el **38,3% de la población** y se concentra en las áreas rurales del país. La región de la Amazonía presenta la mayor severidad de pobreza (59,7% de la población pobre y 39,6% indigente), así que el mayor nivel de desigualdad. Las provincias con mayores niveles de pobreza son Bolívar, Amazonía y Carchi. En cuanto a educación, salud, nutrición y vivienda, solo el 54,2% de los ecuatorianos **satisface sus necesidades básicas**.

Tal situación es el producto de la tendencia inercial de la política pública, que se refleja también en la retrasada evolución de los avances en el cumplimiento con los **objetivos de desarrollo del milenio**. De hecho es muy improbable que el Ecuador alcance la meta de reducir a la mitad la pobreza extrema en el 2015, dadas

Población bajo el umbral de pobreza	Urbano	Rural	Ecuador
Umbral de pobreza del país	24,9%	61,5%	38,3%
Umbral de pobreza extrema del país	4,8%	26,9%	12,8%
\$2 al día (PPA)*			37,2%
\$1 al día (PPA)*			15,8%

Instituto Nacional de Estadística (INE), ECV 2005-2006

\*Indicadores de Desarrollo Mundial 2006, Banco Mundial, año de la encuesta 1998

<sup>7</sup> El PIB per capita en dólares es de 3.514 en 2008, creciendo de 7,4% respecto al año pasado.

<sup>8</sup> En marzo 2008 el 6,87% de la población económicamente activa se encuentra en el desempleo y el 45,47% en el subempleo.

<sup>9</sup> El coeficiente Gini es 0,46 en 2006 que significa que el 20% más rico concentra el 46% de la riqueza generada en el país.

las tendencias y las políticas actualmente existentes. Asimismo, las metas de reducir la mortalidad infantil y de la niñez respectivamente de 22 y 25 por mil a 10,1 y 14,3 por mil en el 2015 se presentan difícilmente alcanzables, pues estrictamente ligadas a la desigualdad de origen étnico<sup>10</sup> y a la brecha entre zonas urbanas y rurales.

OBJETIVOS DE DESARROLLO DEL MILENIO		América Latina y el Caribe	Ingresos medios	Ecuador	Meta 2015 Ecuador*
Objetivo 1: Erradicar la pobreza extrema y el hambre	% de la población con ingresos inferiores a 1 dólar por día	9%	nd	<b>16%</b>	7,7%
	% de niños menores de 5 años de peso inferior a lo normal	nd	11,6%	<b>11,6%</b>	8,6%
	% de la población por debajo del nivel mínimo de consumo de energía alimentaria	10%	10%	<b>6%</b>	40,5%
Objetivo 2. Lograr la enseñanza primaria universal	Tasa neta de matrícula en la escuela primaria	95%	93%	<b>98%</b>	100%
	Tasa de alfabetización (15 - 24 años)	96%	96%	<b>96%</b>	100%
Objetivo 3: Promover la igualdad entre géneros y la autonomía de la mujer	Relación entre niñas y niños en la educación primaria, secundaria y superior	102%	99%	<b>99,8%</b>	100%
	Relación entre las tasas de alfabetización de las mujeres y los hombres (15 - 24 años)	101%	98%	<b>100%</b>	100%
	% de mujeres entre los empleados remunerados en el sector no agrícola	43%	41%	<b>42,7%</b>	50%
	% de puestos ocupados por mujeres en el parlamento nacional	19%	16%	<b>6%</b>	50%
Objetivo 4: Reducir la mortalidad infantil	Tasa de mortalidad de los niños menores de 5 años	31	37,1	<b>25</b>	14,3
	Tasa de mortalidad infantil	26	29,6	<b>22</b>	10,1
Objetivo 7. Garantizar la sostenibilidad del medio ambiente	% de la población con acceso sostenible a mejores fuentes de agua potable saneamiento	91%	84%	<b>94%</b>	90%
	Población en tugurios como % de la población urbana (índice de seguridad de la tenencia)	77%	62%	<b>89%</b>	nd
		nd	nd	<b>16%</b>	10

Banco Mundial, PNUD. Datos más recientes disponibles en 00-06

### Sector de las microfinanzas

El sector de las microfinanzas en el Ecuador está muy desarrollado y presenta una competitividad creciente, debido también a la fuerte penetración de los bancos en el mercado. Sin embargo, debido a la coyuntura política desfavorable (ver abajo), el sector **disminuyó notablemente su tasa de crecimiento** en los últimos años, registrando en el 2007 un incremento de cartera moderado (**29,1%**).

Los principales actores del sector son 5 bancos (Banco Solidario, Banco del Pichincha con Credifé<sup>11</sup>, ProCredit, Unibanco y FINCA) que a marzo 2008 cuentan con una cartera bruta **total para microempresa de US\$ 615,76 millones**<sup>12</sup>, sobre una oferta nacional de US\$ 2.614 millones. La colocación agresiva por parte de algunas entidades de microfinanzas junto a la creciente participación de tecnologías de crédito de consumo que apuntan a los estratos bajos de la población (especialmente individual-urbana), están **incrementando el riesgo de sobreendeudamiento** en el sector de las microfinanzas. Sin embargo, tal riesgo está mitigado por la **existencia de centrales de riesgo privadas**, que incluyen los datos de las instituciones financieras reguladas y en algunos casos, de las microfinancieras no reguladas y de las empresas comerciales.

Además de los bancos, hay un número significativo de **Cooperativas de Ahorro y Crédito (COACs)**, de las cuales 38 operan bajo la supervisión de la Superintendencia de Bancos y Seguros (SBS). Solo las reguladas de primer piso manejan una cartera de microempresa de US\$ 436,1 millones con un promedio de US\$ 11,47 millones cada COAC (a marzo 2008).

Otra institución que tiene un rol importante en el mercado microfinanciero es la nueva IMF llamada "Minga" que atiende el mismo estrato social y económico de FINCA. Fue creada a finales de octubre 2007.

Las IMFs (incluidas las 38 COACs) supervisadas por la SBS del Ecuador basan su reglamentación en las Leyes, Codificación de Resoluciones, circulares y decretos emitidos por este organismo. Cabe aclarar que la mayoría de reglamentaciones de la SBS son generales para todo el sistema financiero y a la fecha **no existe una regulación o normatividad específica para las IMFs** y en particular para las que manejan distintas metodologías crediticias como son bancos comunales, grupos solidarios, crédito rural, etc.

**Por otro lado las ONGs que desempeñan servicios crediticios no tienen definido un organismo supervisor**, por tanto algunas han optado por entrar en procesos de autorregulación bajo normas de la SBS, emprendidos por la Red Financiera Rural.

<sup>10</sup> Según el Censo nacional del 2001, las personas que declararon ser indígena fueron el 6,8% del total de la población nacional. El 71,7% de la población indígena se concentra en la Sierra.

<sup>11</sup> El Banco del Pichincha absorbió el Banco Centromundo en el mes de Abril del 2007 por medio de su brazo microfinanciero CREDIFE.

<sup>12</sup> Banco Solidario US\$ 187,43 millones, Credifé US\$ 210,83 millones, Procredit US\$ 140,38 millones, Unibanco US\$ 50 millones, FINCA US\$ 27,3 millones (Fuente: Boletín Financiero de Bancos de marzo 2008, SBS).

En cuanto a **reglamentación sobre tasas de interés**, desde el 31 julio 2007, en el país se cambió de un régimen mixto que consistió en tasas de interés activas con un techo, más comisiones sin regulación, a un **sistema con un techo máximo a la tasa de interés efectiva** cobrada por las instituciones. Las tasas de interés calculadas en base a la nueva normativa son publicadas para los diferentes segmentos crediticios. De este modo, para el mes de marzo del 2008, la tasa de interés activa efectiva máxima para el microcrédito de acumulación simple<sup>13</sup> es de 38,98%, mientras para el microcrédito de subsistencia<sup>14</sup> se encuentra en 39,98%. Sobre las tasas máximas publicadas, las instituciones financieras a nivel nacional no podrán cobrar otros costos. Los efectos de esta ley son múltiples y dependen del segmento de mercado y del tipo de institución. Las grandes instituciones cuentan con economías de escala, trabajan con múltiples segmentos de mercado y concentran su accionar en centros urbanos dejando descubiertas áreas rurales alejadas (que presentan un costo mayor) y logran, de esta forma, superar la reducción de ingresos. Al contrario, pequeñas instituciones, que sirven a poblaciones y actividades económicas con menor acceso a servicios financieros y que presentan costos operativos altos serán las más perjudicadas.

En fin cabe mencionar, que la estrategia de transparencia llevada a cabo por la Superintendencia de Bancos y Seguros prevé también la posibilidad para **el cliente o usuario de los servicios financieros** de realizar **consultas o reclamos** contra una de las entidades controladas a través de la Subdirección de Atención al Cliente, interna a la SBS. El proceso ha sido formalizado a través de una guía para el cliente, que tiene alcance nacional. Además, el sitio de la SBS presenta el listado del personal encargado de Atención al Cliente de las distintas instituciones del Sistema Financiero, a las que los clientes deberán referir sus quejas y reclamaciones.

---

<sup>13</sup> Operaciones de crédito, cuyo monto por operación y saldo adeudado a la institución financiera sea superior a US\$ 600 hasta US\$ 8.500, otorgadas a microempresarios que registran un nivel de ventas anuales inferior a US\$ 100.000.

<sup>14</sup> Operaciones de crédito cuyo monto por operación y saldo adeudado a la institución financiera no supere los US\$ 600, otorgadas a microempresarios que registran un nivel de ventas anuales inferior a US\$ 100.000.

### 3. Sistema de gestión del desempeño social

#### Misión y estrategia

#### MISIÓN

*“Contribuir al desarrollo económico, social y de salud de mujeres emprendedoras, microempresarias pobres del Ecuador, proporcionándoles microcrédito y educación para así fortalecer su capacidad de generar ingresos en procura del bienestar de la mujer el niño y su familia.”*

#### DECLARACIÓN DE VISIÓN

*“Para el año 2011, ESPOIR se encontrará entre las principales organizaciones especializadas en microcrédito con educación. Ejecutora de un programa rentable, con una importante cobertura en el ámbito nacional, identificada y reconocida como la mejor por su gestión, eficiencia y eficacia, gracias a la capacidad de su personal y al uso de tecnología apropiada que le permitan contar con la satisfacción plena de sus clientas.”*

#### VALORES SOCIALES

*Lealtad  
Solidaridad  
Compromiso  
Disciplina  
Transparencia  
Apertura*

La **misión institucional** de Fundación ESPOIR es **clara** y presenta de forma **completa** las intenciones de la organización, aunque no esté definida la condición de pobreza de las microempresarias, por lo cual se podría transparentar más la declaración estratégica y formalizar criterios de alcance. Desde su creación Fundación ESPOIR modificó una vez la misión en la planificación estratégica del 2006-2011, substituyendo

Objetivos Sociales (OS)	Palabras clave en la misión
OS1: Alcanzar el cliente meta	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ mujeres emprendedoras, microempresarias pobres del Ecuador</li> </ul>
OS2: Satisfacer sus necesidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ microcrédito y educación</li> </ul>
OS3: Crear cambios	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ contribuir al desarrollo económico, social y de salud</li> <li>▪ fortalecer su capacidad de generar ingresos en procura del bienestar de la mujer el niño y su familia</li> </ul>

la característica de la clientela meta, expresada bajo el termino “mujeres con necesidades básicas insatisfechas” con la expresión “mujeres pobres”. Este cambio surgió por la necesidad de no limitarse a operar en aquellas áreas geográficas definidas por el NBI (Necesidades Básicas Insatisfechas), sino considerar individualmente las personas por sus condiciones de vida, más que

por el lugar donde viven. Actualmente, Fundación ESPOIR amplió el objetivo social estratégico número 3 (de resultados) incluyendo el **niño y la familia** de la mujer dentro de los beneficiarios de los cambios generados por el servicio otorgado. Esta decisión fue determinada más bien por un problema de pago de impuestos al Servicio de Rentas Internas (SRI), que por una efectiva necesidad de actualizar la misión. En términos generales, **la misión** de Fundación ESPOIR **es actualizada**, reflejando la orientación estratégica institucional y el alcance definido. Los tres objetivos sociales estratégicos explicados en la misión ponen particular énfasis en el desarrollo de la mujer. Asimismo la oferta de servicios no financieros está claramente expresada conforme a la importancia que se les da para satisfacer las necesidades de la clientela objetivo.

En general, el grado de **difusión interna de la misión**, tanto a nivel horizontal como a nivel vertical, es **bueno**, debido también a los adecuados mecanismos de transmisión y reforzamiento interno de la declaración estratégica. Se observa un buen nivel de compromiso a la misión en las áreas de negocio y apoyo.

La **misión social** de Fundación ESPOIR cuenta con el apoyo pleno de la **Asamblea General**, que constituye la instancia máxima de gobernabilidad de la institución; ésta se reúne regularmente dos veces por año y elige a los miembros de la Junta Directiva. La Junta Directiva está conformada por 5 miembros principalmente por profesionales locales (con excepción del presidente y de la tesorera), inclusive el director ejecutivo que ejercita derecho de voto con excepciones en caso de asuntos relacionados con sus propios intereses<sup>15</sup>. En términos generales es visible un balance socio financiero a nivel de asamblea y de directorio, aunque el enfoque de la información dirigida al directorio sea principalmente financiero mientras faltan, a la fecha, herramientas y mecanismos para el monitoreo y seguimiento de los objetivos sociales.

<sup>15</sup> Por ejemplo, cuando se fija su salario.

En el 2006 se considerò la opción de transformar la Fundación ESPOIR en una sociedad financiera regulada, que sin embargo se quedò como una idea que tampoco fue incluida en el Plan de Negocio 2006-2011. Cabe mencionar que actualmente se ha reducido aun más la presión hacia la transformación, por la presencia de mayores posibilidades de financiamiento; ya que los financiadores aceptan mayores niveles de apalancamiento también para ONGs y fundaciones eficientes y rentables. Sin embargo, dentro de la perspectiva futura, Fundación ESPOIR contempla las siguientes alternativas: (1) entrar en una sociedad financiera como accionista; (2) ser socio de una cooperativa de 15 socios para captar ahorro (lo que significa obtener recursos mas baratos). Las ideas mencionadas se analizarán de existir un marco regulatorio que impida a las ONGs operar credito o que el financiamiento para soportar un crecimiento se constituya en problema. En todos casos, Fundación ESPOIR contempla ser el promotor de las dos alternativas.

Con respecto al existente plan de negocio, los **ejes principales** de la **estrategia** de Fundación ESPOIR han ido evolucionándose conforme la situación política y el entorno económico. Actualmente se identifican las siguientes principales líneas guías:

- Aumentar el monto promedio y subir el volumen de operaciones, sin dejar de atender a los clientes más pobres, sino incluir una franja de créditos de montos superiores de crédito individual microempresarial dirigidos a socias y no socias (a partir de 25 Abril 2008). Con respecto a este nuevo producto, se está considerando la posibilidad de abrir el crédito a los hombres, aun limitando a 20% el porcentaje máximo de clientes hombres sobre el numero total de prestatarios. Paralelamente se quiere subir el monto máximo del crédito de Bancos Comunales, de US\$ 1.000 hasta US\$ 2.000. La estrategia refleja la necesidad de la institución de mejorar su nivel de eficiencia frente al nuevo marco regulatorio y a la fuerte competencia.
- Mantener el enfoque en el producto de Bancos Comunales con educación, aprovechando de la experiencia en los conocimientos de la Metodología para aumentar el número de clientas atendidas actualmente. Frente a la nueva “Ley de Justicia Financiera” Fundación ESPOIR considera la posibilidad de establecer en los próximos 2 meses una fundación que se llamará “EDUCATE” y que estará integrada por los mismos socios de ESPOIR, que sea especializada en educación. De hecho, esta solución permitiría separar los dos sectores de intervención, aprovechando de algunas ventajas fiscales<sup>16</sup>. Igualmente Fundación ESPOIR reafirma su enfoque hacia los bancos comunales y al servicio educativo.
- Ingresar en plazas caracterizadas por bajos niveles de saturación para hacer frente a la creciente competencia y ampliar el mercado.

El nuevo marco regulatorio, con topes a las tasas de interés efectiva y el alto nivel de competencia, especialmente de Finca y Minga, pueden empujar a Fundación ESPOIR a subir la población objetivo hacia estratos más altos (con montos otorgados mayores) que permitan por lo tanto garantizar su sostenibilidad en el tiempo. Esto significa, que no se puede excluir en el mediano plazo un **riesgo de desvío de misión**.

La inestabilidad del contexto que presenta un marco regulatorio y juridico todavía en fase de definición, se refleja también en el proceso de planeamiento estratégico que actualmente está por ser revisado y cuya finalización se espera para mediados del 2009.

- La **estrategia de expansión** de Fundación ESPOIR se basa en un crecimiento más bien horizontal que vertical, a través de promotores locales o júnior en cada zona para aumentar la presencia en el territorio. Todavía no se han formalizados las metas de crecimiento para la cartera y los créditos paralelos, mientras la productividad actual, medida en un promedio de 24 Bancos por asesor se considera adecuada para garantizar un producto de calidad. Sin embargo, lo que se quiere empujar es el número de miembros por cada Banco Comunal, añadiendo en cada ciclo de préstamo una/s socia/s adicionales. La selección de nuevas plazas donde expandirse está determinada por la demanda existente y la necesidad de subir en volumen de operaciones, abriendo a hombres y no socias a través de nuevos productos que permitan ganar segmentos de mercado. Actualmente, la estrategia de Fundación ESPOIR no muestra un alineamiento prioritario con el objetivo de alcanzar microempresarias definidas por ciertos niveles de pobreza ni obtener resultados específicos en términos de desarrollo económico, social y de salud. Sin embargo, cabe destacar la fuerte preocupación de la alta gerencia de Fundación ESPOIR en lo que se refiere a su necesidad de identificar, frente a la presión hacia bajo de la tasas de interés, nichos y estrategias que permitan ganar eficiencia y márgenes financieros, lo que se está analizando a través de diferentes análisis de costeo por producto y monto otorgado todavía en fase de desarrollo, los que tendrían que respaldar la estrategia de crecimiento. Por lo tanto, se está planeando realizar un

<sup>16</sup> La creación de la fundación permitiría facturar los servicios educativos sin IVA.

estudio en agosto, septiembre y octubre que define un sistema de costeo a nivel de oficina, regional y por producto.

- La **estrategia de fondeo** consiste en consolidar y diversificar las relaciones de Fundación ESPOIR con organizaciones nacionales e internacionales, construidas también a partir de su misión social. Para el 2008 se busca el apoyo de 3 financiadores adicionales que soporten el crecimiento agresivo esperado. El criterio de selección se basa en mejores condiciones financieras<sup>17</sup> y solo sucesivamente se considera el interés del financiador en la parte social de la institución. Sin embargo, cabe mencionar las alianzas con Plan Internacional para crear productos en la área rural y con Freedom from Hunger para la gestión del desempeño social, deserción, satisfacción del cliente y transferencia de la metodología de educación.

En general, Fundación ESPOIR está consciente que todavía hace falta la identificación de objetivos específicos y medurables y sus completa traducción en metas precisas. Por ejemplo no hay **metas específicas** en términos de clientes caracterizados por un cierto nivel de pobreza o de microempresarias identificadas por parámetros definidos. Asimismo, el diseño de una estrategia específica para alcanzar los objetivos de impacto no representa una prioridad institucional. Sin embargo los objetivos de mejorar la calidad del servicio a través del fortalecimiento de los servicios agregados<sup>18</sup> se traducen en medidas específicas en el plan operativo.

#### Sistema de seguimiento y monitoreo

La eficacia del sistema de información gerencial (SIG) de Fundación ESPOIR ha sido fortalecido por el nuevo sistema operativo Orión que tiene potencial de soporte y procesamiento de información. Aunque la orientación principal del SIG sea el **desempeño financiero**, existe un **alto potencial social** procedente de la riqueza de información recopilada. Dicho potencial **se podría traducir en un mejor monitoreo** del avance hacia los objetivos de la misión si la información fuera consolidada y utilizada de forma sistemática. Cabe mencionar la participación de Fundación ESPOIR al Proyecto Indicadores del Desempeño Social, CGAP-Ford, que ve el apoyo de Freedom from Hunger desde el 2005. Este proyecto tiene el objetivo de fortalecer la gestión del desempeño social de la Fundación ESPOIR<sup>19</sup> a través de procesos de mini-encuesta que se utilizan para evaluar los cambios a nivel de conocimiento y comportamientos procedentes de las sesiones educativas, así como desarrollar un proceso de recolección de datos sobre empoderamiento, acceso a servicios de salud y seguridad alimentaria.

- OS1 El sistema cuenta con algunos indicadores sociales de las socias, como el género, área, destino del crédito, sector del negocio y educación. Sin embargo el potencial de información no se explota adecuadamente. Bajo requerimiento del director se generaron en los años pasados algunos reportes específicos con datos relativos al perfil de las microempresarias. Sin embargo, el monitoreo sistemático del perfil socio-económico del cliente presenta espacios de mejoramiento.
- OS2 El monitoreo de la calidad del servicio no se realiza de manera sistemática, por otro lado se están introduciendo diferentes herramientas que sirven a este propósito. De hecho, a partir de octubre 2007 la Junta Directiva pidió al director ejecutivo de desarrollar, junto a los informes financieros, un informe con indicadores sociales con el objetivo principal de conocer los servicios adicionales que las socias perciben de ESPOIR. Este informe permitiría averiguar sistemáticamente el alcance del objetivo social número 3, con el fin de mejorar el impacto de los servicios y contrarrestar el aumento agresivo de la competencia. Otros sistemas de monitoreo han sido observados en la regional de Manabí donde se realizaron grupos focales para elegir los temas de las charlas de educación de la sesión sucesiva<sup>20</sup>, mientras se acompañó el módulo “negocios” con un pre-test y post-test finalizados a sondear la demanda y luego la real satisfacción de las socias con este tema. Además, desde el año pasado, existe un sistema de monitoreo de la calidad de las charlas dadas por los promotores, que se compone de 2 observaciones por promotor cada 4 ciclos. Asimismo, durante sus visitas a los Bancos, los supervisores reciben la retroalimentación de las socias sobre su satisfacción y también sobre el desempeño del promotor. Por otro lado, el Oficial de cobertura y colocación elabora la información de deserción de los clientes y la canaliza a la gerencia. En el pasado se realizaron encuestas de salida de las

<sup>17</sup> En términos de interés (se esta negociando para compartir gastos de impuestos), plazos, garantía, y que acepten alto nivel de apalancamiento y el PLUS (por ej. Oikocredit que cofinancia el rating social, ELF que otorga líneas de crédito de emergencia (por desastres naturales y emergencias sistémicas) y hace análisis de riesgos naturales).

<sup>18</sup> Educación, seguros, salud, gestión de impacto de riesgos naturales

<sup>19</sup> Esta incluida la herramienta GALS (Gender Action Learning System).

<sup>20</sup> En el 2008 se hicieron 8 grupos focales.

socias, pero sin llegar a resultados confiables. Por lo tanto falta todavía implementar un sistema de monitoreo y análisis de la deserción que sean adecuados para garantizar en el tiempo la calidad del producto.

- OS3 Actualmente, el monitoreo del impacto en el desarrollo económico, social y de salud de la mujer es débil, aunque cabe mencionar que Fundación ESPOIR se encuentra en el proceso de finalizar el trabajo con Freedom from Hunger, cuya segunda fase prevé la recopilación de datos que levanten el nivel de cambio y el impacto socio-económico de la mujer.

Excepto parcialmente por el tema de la calidad del servicio, los principales informes que sustentan las decisiones gerenciales no cuentan con información suficiente para el monitoreo de los objetivos declarados en la misión.

#### Coherencia de los sistemas con la misión

##### **DISEÑO DE PRODUCTOS**

Debido al contexto externo, Fundación ESPOIR está tratando de desarrollar productos que sean suficientemente rentables, como el crédito individual a la microempresa, para hacer frente a la reducción del margen financiero y contribuir a subsidiar, si necesario, los créditos con montos pequeños, típicos de los Bancos Comunales recién formados. Sin embargo, la apertura a los hombres requiere una modificación de la misión aunque no afecte la substancial orientación estratégica fundada en el desarrollo de la mujer. Asimismo, a pesar de la inclusión de franjas de montos de crédito más altos, el producto microempresarial no se traduce en un disminuido alineamiento con la misión, sobre todo por la limitación que goza sobre el total de la cartera (no superior al 20%).

Fundación ESPOIR cuenta por otro lado con un convenio con Plan Internacional, para el desarrollo de una metodología de crédito rural, que la institución pueda utilizar a futuro. El producto se encuentra todavía en el proceso de diseño y este se integra con el objetivo de alcanzar mujeres pobres, sin embargo no contempla en su metodología la parte de educación. Cabe por otro lado señalar que actualmente el ingreso en el sector rural con una metodología específica dependerá más de las necesidades del mercado y del marco político que de una estrategia social para el futuro.

Con referencia al producto principal de la Fundación ESPOIR, el Banco Comunal, la coherencia con la prioridad asignada a las mujeres pobres y en condiciones de desventaja se observa en las características del producto y en las políticas y procedimientos crediticios, que facilitan el acceso a familias pobres y apoyan la misión social. Específicamente, la metodología de los Bancos Comunales, por su naturaleza, actúa como una herramienta indirecta de determinación de la población objetivo. De hecho, el tamaño máximo de préstamo establecido para cada ciclo, el préstamo progresivo a través de los ciclos y la asistencia obligatoria a las reuniones quincenales constituyen factores disuasivos para personas de mayores recursos. Asimismo, los requisitos de garantía mutua y la responsabilidad solidaria al interior del grupo aseguran un acceso fácil al crédito, adecuado a las características de las mujeres pobres. Además, el hecho que las socias mismas decidan el sitio de la reunión, garantiza la accesibilidad también para las clientas que viven en lugares aislados. Por otro lado, las transacciones monetarias se realizan en cheques por un problema de seguridad, lo que requiere a las socias acudir al banco indicado por Fundación ESPOIR.

Por lo que se refiere a los créditos paralelos, se observan ciertas dificultades enfrentadas por las socias en satisfacer algunos requisitos de garantía; en particular al encontrar a un garante asalariado de más de un año con nombramiento o a una persona con patrimonio propio demostrado, que garantice el crédito con su cónyuge. Esto puede reducir la accesibilidad de algunos productos de Fundación ESPOIR.

##### **GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS:**

Si en el pasado, la gestión de recursos humanos ha sido llevada a cabo por el director y los coordinadores de las regionales, actualmente se ha contratado un Oficial de Recursos Humanos<sup>21</sup> que se encuentra en el proceso de formalizar políticas y procedimientos. Actualmente la responsable no se ocupa directamente del enfoque del departamento RRHH hacia el desempeño social. Sin embargo, cabe destacar que el Oficial Nacional de Educación, siendo el responsable del trabajo con Freedom from Hunger, podrá contribuir a establecer en el corto plazo el **sistema de gestión del desempeño social** de la Fundación ESPOIR. El personal especializado en educación juega un rol muy importante en cuanto está a cargo de todo el proceso

<sup>21</sup> No participa al Comité gerencial; sino queda bajo el Departamento administrativo financiero.

de capacitación, desde los promotores de crédito hacia las clientas finales<sup>22</sup>. Para las charlas de capacitación, Fundación ESPOIR ha adaptado la herramienta de Freedom from Hunger –ORPA<sup>23</sup>. Por otro lado, hay que mencionar el hecho que en las regionales de El Oro y Guayas no hay todavía la separación de las funciones entre crédito y educación, lo que puede afectar de alguna manera la gestión de RRHH en estas agencias.

En general se señalan algunas áreas que pueden ser mejoradas:

- Por lo que se refiere a la **selección** de nuevo personal, actualmente la política no incluye como criterio formalizado el alineamiento con la misión social, mas bien se escoge a las personas que demuestran un buen trabajo en el campo y que estén conscientes de las responsabilidades que van a asumir<sup>24</sup>. Sin embargo, existe un manual de inducción y una guía educativa que presentan la misión, visión y valores institucionales a cada nuevo empleado. Además están carteles con la misión ubicados en todas las oficinas, mientras se organizan reuniones con todo el personal cada 2 años, con motivadores externos que retoman la misión. Por ultimo, durante el proceso de formación de un nuevo banco, el personal de ESPOIR esta encargado de explicar la misión a todas las socias.
- La **capacitación** brindada al personal y la **evaluación** de su desempeño no presentan un enfoque específico al alineamiento con la misión institucional.
- El actual sistema de incentivo está enfocado en criterios financieros como la calidad de cartera (mora y cartera en riesgo) y su crecimiento (no se toma en cuenta el número de clientes), y no presenta criterios vinculados a objetivos sociales como por ejemplo la deserción, charlas de educación cumplidas/calidad de la charla.

#### **RIESGO DE DESVÍO DE MISIÓN:**

- *Estrategia: hace falta la formalización de objetivos sociales SMART y su traducción en metas específicas de alcance y de impacto.*
- *Los bajos niveles de eficiencia y las presiones del contexto externo (marco regulatorio sobre tasa de interés y fuerte competencia) podrían poner la base para un progresivo desvío del segmento meta.*

<sup>22</sup> De hecho, antes que introducir un nuevo tema en las sesiones educativas, el personal de educación capacita a los promotores de crédito y les proporciona el material relativo, adaptándolo a las características de las clientas. La adaptación se realiza en la regional de Manabí donde la unidad de educación es mas consolidada.

<sup>23</sup> Metodología de educación para adultos que toma en cuenta diferentes principios para realizar charlas de capacitación eficaces y que tengan un impacto máximo en el desempeño individual.

<sup>24</sup> Actualmente las políticas de contratación requieren que se capacite a los candidatos potenciales antes de la selección final.

## 4. Responsabilidad social

### Responsabilidad social hacia el personal

Fundación ESPOIR demuestra un buen **nivel de compromiso a su personal**, que se evidencia en el buen clima laboral, baja rotación y personal comprometido con la misión y valores institucionales.

A marzo del 2008 Fundación ESPOIR cuenta con 132 empleados, presentando un cierto balance de género en su estructura general, aunque el personal femenino (57%) nunca ha cubierto cargos directivos durante los últimos años. Además, se observa una tendencia del número de mujeres a disminuir en el tiempo (del 64% en diciembre del 2006 a 57% en marzo de 2008) debido a la contratación más alta de hombres como

oficiales de crédito por el tipo de trabajo de campo que realizan. La tasa de rotación del personal se mantiene moderada registrando sin embargo un ligero aumento en el último periodo (14%) que se concentra en los oficiales de crédito. De acuerdo a información de gerencia las salidas parecen haber sido por decisión de la institución (malas prácticas o no cumplimiento de objetivos) que por insatisfacción del

Personal	Dec-06	Dec-07	Mar-08
Personal total	102	130	132
Personal femenino	64%	58%	57%
Personal femenino en la gerencia	0%	0%	0%
<b>Tasa de rotación del personal</b>	<b>9%</b>	<b>8%</b>	<b>14%</b>
Gerencia	17%	0%	0%
Oficiales de crédito	10%	7%	17%
Personal administrativo	0%	13%	13%
Personal de servicios generales	50%	0%	0%

personal. Cabe mencionar que no hay cambios en mandos medios y gerencia<sup>25</sup>, lo que evidencia que el personal ha crecido profesionalmente con la institución.

La formalización de las políticas de recursos humanos está por mejorar. Fundación ESPOIR contrató recientemente una persona responsable de recursos humanos, que actualmente está en **proceso de revisión de las políticas del personal**<sup>26</sup> y definición de algunos temas por desarrollar como: proceso formal de selección, encuestas de clima laboral, actualización de descripción de funciones, perfil de los puestos, actualización de manuales y políticas internas, seguimiento a las evaluaciones y desarrollo de un plan de carrera interno.

Hasta ahora, Fundación ESPOIR cuenta con las siguientes políticas y procedimientos:

- **Las condiciones contractuales se consideran adecuadas** y tienen contratos a prueba por 3 meses, que luego se extienden a un año y después de la evaluación son renovados indefinidamente. No hay personal tercerizado.
- **A pesar de que no exista un estudio de mercado, el nivel salarial parece estar en línea del promedio del sector.** Entre los beneficios monetarios se incluye el salario fijo, bono por matrimonio, bono por hijos, acceso a préstamos internos y una remuneración variable en base al plan de incentivos. La tabla de incentivos es para todo el personal incluido el personal administrativo, lo que impulsa el trabajo en equipo y cumplimiento de metas. Esta se basa en premios por crecimiento de cartera y castigos por mora y cartera en riesgo en el caso de los asesores de crédito, mientras para los supervisores, coordinadores y personal administrativo se aplica un factor fijo. **Actualmente no hay indicadores sociales para pagos de incentivos. El plan de incentivos queda por mejorar**, por ejemplo en Manabí donde todos los asesores pasan la meta de cartera de US\$ 130 mil y ganan el porcentaje máximo de la tabla; por otro lado falta el incentivo para los asesores de crédito individual que todavía está por definirse.
- Se incluye en el contrato un **amplio paquete de beneficios no monetarios**<sup>27</sup> como uniformes, seguro de vida, accidentes y de salud, teléfono celular, permisos para estudiar, capacitación, fondo mortuario, tarjeta de comisariato, etc. La comunicación a los empleados sobre sus ingresos totales que representa la parte monetaria más aquella no monetaria, está por mejorar. De hecho se evidenció que los empleados no conocen sobre todos los beneficios que reciben. Cabe en fin destacar que Fundación ESPOIR es consciente de la **seguridad en el trabajo** para su personal; el oficial de riesgos naturales es la persona encargada de este tema y ha realizado algunos cambios a las áreas y estaciones de trabajo para mantener un **buen nivel de seguridad física e higiene** para los empleados. Además, cabe mencionar que en el último año fue impartido entrenamiento adecuado sobre primeros auxilios, control de incendios y evacuaciones en cada oficina.
- En el último año se realizaron **evaluaciones al personal**, calificando las capacidades personales y profesionales demostradas por el empleado, indicando una calificación cuantitativa y cualitativa y realizando conversaciones con el jefe inmediato. Sin embargo, **falta fijar objetivos en evaluaciones y**

<sup>25</sup> En el 2006, el 17% de rotación a nivel gerencial representa una sola persona que dejó la institución.

<sup>26</sup> Las políticas del personal están actualizadas a Octubre del 2007.

<sup>27</sup> Beneficios que el personal no recibe en dinero.

**dejar constancia de los comentarios de cada empleado con su evaluación;** además es fundamental ligar la evaluación a la futura capacitación y entrenamiento para poder cumplir con las responsabilidades asignadas por cada posición. Es un objetivo de Fundación ESPOIR llegar a realizar las evaluaciones 360°<sup>28</sup>.

- Aunque no se actúe de manera sistemática, durante el año anterior se realizó **una encuesta de clima laboral** en la sucursal de Quevedo y se obtuvo información a través de lluvia de ideas sobre el nivel de satisfacción de los empleados, mientras se identificaron asimismo problemas operativos o administrativos y recomendaciones para su solución.
- **La capacitación no ha sido formalmente definida de acuerdo a un diagnóstico de necesidades y un plan de carrera del personal.** En el año 2007 con la introducción del nuevo sistema se realizaron diferentes eventos de capacitación para el personal de la matriz y de las sucursales; adicionalmente el personal administrativo y el auditor interno participaron en varios cursos. **Falta un plan de carrera** para los empleados mientras existe un reglamento de reemplazos temporales y de sucesión para los puestos clave.
- Se evidencia que **Fundación ESPOIR tiene como política dar la oportunidad de ingreso a familiares de los empleados que cumplan con perfil de la posición que se requiere.** Sin embargo, hacen falta políticas para familiares de personal y un código de ética para evitar posibles conflictos de intereses.

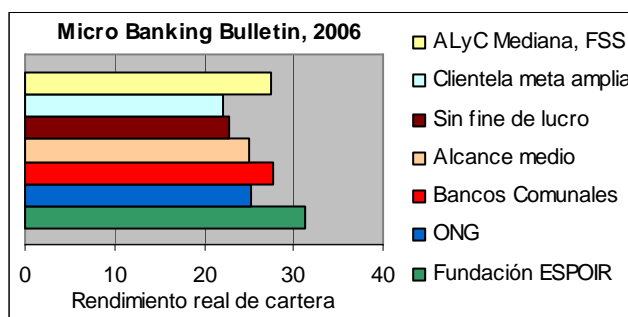
#### Responsabilidad hacia los clientes

- La metodología de **Banco comunal con educación** demuestra un buen compromiso institucional a la **responsabilidad social** hacia sus clientes. La metodología conlleva el valor agregado de contribuir a la **autoestima, confianza, empoderamiento y manejo de relaciones humanas** de las clientas. Al mismo tiempo el servicio educativo es sumamente apreciado por las socias, que reciben información actualizada y útil para sus hogares y negocios. Otra iniciativa de responsabilidad social importante es el **dispensario médico en Azuay**, que atiende a clientas y sus familias y además es abierto al público quien tiene que pagar la consulta. Tal servicio es muy valorado al ser un beneficio directo para las clientas y sus familias, y Fundación ESPOIR está considerando replicarlo en otras oficinas.
- No hay código de conducta formalizado, sin embargo la adherencia del personal a la misión y valores institucionales se refleja en un comportamiento ético en general. Además, cabe mencionar que existen políticas institucionales y un reglamento interno de funcionamiento de cada banco comunal que deben ser cumplidos por el personal de crédito y educación de ESPOIR y que deben garantizar se cumpla en los bancos comunales. Este constituye una norma que debería asegurar los intereses del conjunto de las socias de los bancos comunales.

- Fundación ESPOIR presenta una tasa de rendimiento ajustada<sup>29</sup> de la cartera de 39,8% y una **tasa de rendimiento ajustada real del 31,2% para el periodo abril 2007 – marzo 2008.** La

Costo del crédito	ene-dic06	ene-dic07	abr07-mar08
Rendimiento ajustado de cartera	44,3%	41,6%	39,8%
Rendimiento ajustada de cartera real	42,0%	37,0%	31,2%
Tasa de préstamo nacional	10,0%	10,5%	10,5%

La tendencia decreciente sigue el comportamiento de las tasas en el Ecuador debido a los nuevos límites a las tasas de interés efectivas. En comparación con grupos pares e información del MBB 2006, se



observa que Fundación ESPOIR registra el costo más alto del benchmark, tanto de las instituciones sin fines de lucro como de los otros grupos de instituciones. Por otro lado, considerando la metodología crediticia y la población meta atendida por Fundación ESPOIR un mejor análisis se realiza comparando a la institución con FINCA Ecuador, institución financiera regulada por la SBS del Ecuador y uno de los principales competidores (metodología y segmento similares). FINCA Ecuador para

el periodo abril 2007 – marzo 2008 registra una tasa de rendimiento ajustada del 30,8%, evidenciando un costo menor de lo de Fundación ESPOIR. Si bien FINCA Ecuador no ofrece educación junto al

<sup>28</sup> La evaluación se realiza por el jefe inmediato, sus colaboradores en el mismo nivel, por el empleado y en algunas instituciones por un cliente interno.

<sup>29</sup> La tasa de rendimiento ajustada incluye como ingresos por cartera, las comisiones por servicios de educación que Fundación ESPOIR inscribe ahora como ingresos operacionales. Ver capítulo 1.

crédito, lo que genera una importante diferencia en el costo, cabe señalar que actualmente el costo del servicio de Fundación ESPOIR es mayor.

- El nivel de sobreendeudamiento en Ecuador es alto y con tendencia creciente en el segmento de microcrédito, debido a la amplia oferta y a la entrada de varios bancos comerciales y del Banco público en este nicho. El riesgo es aún mayor debido a las características de la metodología de Banco comunal aplicada: los oficiales de crédito no miden la capacidad de pago para otorgar créditos, dejando que las socias del banco comunal determinen la capacidad y la voluntad de pago de la prestataria con un mecanismo de garantía mutua. Para los otros tipos de créditos Fundación ESPOIR realiza un levantamiento de datos; sin embargo quedan **por mejorar el sistema para evaluar la capacidad de pago** y las políticas para minimizar el riesgo de sobreendeudamiento. Aunque Fundación ESPOIR tenga como política no otorgar crédito a clientes endeudados con la misma metodología en otras instituciones, sin embargo, por lo que se refiere a los otros tipos de préstamos – que no sean de bancos comunales – falta una política efectiva de mitigación del riesgo. De hecho, la única medida adoptada por Fundación ESPOIR con la finalidad de mitigar el riesgo de sobreendeudamiento es la consulta para todos los clientes del **Buró de crédito**<sup>30</sup> para averiguar la situación en el sistema financiero; solo se les presta a los clientes con calificación A y como excepciones a clientes con calificación B, sin pero tomar en cuenta un nivel máximo de monto o número de préstamos activos en las otras instituciones. Es importante indicar que Fundación ESPOIR no tiene la obligación de informar sobre las deudas de los clientes, sin embargo **está reportando periódicamente las operaciones activas, vencidas, mora interna y proceso legal de sus clientas**. De acuerdo a las encuestas realizadas el **58% de las clientas de Fundación ESPOIR no han tenido ningún acceso previo a los préstamos de la fundación**.
- Actualmente en el sistema bancario ecuatoriano se publican las tasas de interés efectivas y las instituciones financieras tienen la obligatoriedad de reportar de esta forma, Fundación ESPOIR maneja otro tipo de tasa de interés para sus clientes, indicando una “tasa flat”<sup>31</sup>. Según las encuestas realizadas, el 54% de los clientes conocen la tasa de interés que Fundación ESPOIR cobra y solo el 36,6% conoce sobre el costo de educación. Se evidenció que los clientes manejan valor de la cuota para comparación con otras instituciones, pero pocos conocen sobre el costo de educación porque antes tenía otro nombre “asistencia técnica”. Los documentos que se entregan a los clientes en caso de Banca Comunal son la liquidación y una libreta en donde se detalla los montos a pagar por cada concepto; no se entrega copia de letra. En la liquidación de crédito se indica la tasa de interés nominal y el costo por educación. **La transparencia es mejorable, actualmente en Ecuador se maneja tasa de interés efectiva para todas las operaciones de crédito, por lo cual es importante que Fundación ESPOIR considere esta tasa dentro de la información que le entrega al cliente**. En cuanto la información sobre atrasos en los préstamos, las encuestas revelan que existe un buen porcentaje (82,9%) de clientes que conocen el procedimiento en caso de mora, por otro lado solo el 13,3% de las socias conoce sobre seguro<sup>32</sup> y otros beneficios adicionales. **Fundación ESPOIR está consciente que se debe mejorar la comunicación a los clientes especialmente con más tiempo y profundidad, para que conozcan exactamente los costos y beneficios de sus productos y servicios**. Además, se subraya la debilidad en la promoción de la gama de productos ofrecidos por Fundación ESPOIR, lo que puede ocasionar deserción de buenos clientes, sobre todo cuando tengan capacidad de pago para obtener más de un préstamo y no han recibido la información suficiente sobre las posibles alternativas<sup>33</sup>.
- Fundación ESPOIR tiene procedimientos para cobros a clientes morosos; en la oficina regional de Portoviejo la persona encargada del área legal, realiza los trámites y avisos a los clientes antes de un proceso legal formal y se encarga de cualquier negociación y acuerdos de pago. Fundación ESPOIR no retira prendas a las socias ni se encarga de remate de prendas, esto es una práctica de las socias del banco comunal para cobrar a la socia morosa y cubrir la mora interna.
- Por lo que se refiere a los canales de información y retroalimentación de parte de las clientas a Fundación ESPOIR, se señala como actual debilidad la ausencia de buzones de consultas y reclamos u otros mecanismos para escuchar sugerencias y problemas de las clientas en todas las oficinas<sup>34</sup>.
- Fundación ESPOIR tiene departamento de auditoría interna y realiza regularmente auditorías externas de sus estados financieros así como calificaciones de riesgo. El área de Auditoría Interna está en etapa de crecimiento, se ha planeado contratar otra persona, con la perspectiva de realizar revisiones periódicas en el campo y revisiones a las políticas y procedimientos en las oficinas regionales de

<sup>30</sup> Credireport

<sup>31</sup> Equivale a todo el valor de intereses que el cliente debe pagar al final del préstamo comparado con su monto original, como un interés simple.

<sup>32</sup> En este caso fondo de mortuario.

<sup>33</sup> Fundación ESPOIR prevee realizar una campaña específica sobre este tema a partir de julio 2008.

<sup>34</sup> A la fecha, solo en la oficina de Azuay existe el buzón.

manera más frecuente. Además en oficina central como parte del departamento operaciones existe un oficial nacional de monitoreo y control de calidad.

Responsabilidad social hacia la comunidad y el medio ambiente

Actualmente Fundación ESPOIR no cuenta con proyectos o actividades dirigidas a la comunidad. Sin embargo, en el pasado se han proporcionado algunas charlas educativas a grupos de personas, no clientes, lo que constituye un tema por desarrollar a futuro. Por ejemplo, desde abril, al iniciar la educación en salud se retomó la realización de campañas de salud preventiva para las socias de los bancos comunales y abierto a sus comunidades. Asimismo, cabe recordar el dispensario medico en Azuay tambien abierto al público.

Aun consciente sobre el tema, Fundación ESPOIR no presenta políticas o procedimientos que tengan finalidades de protección ambiental. A la fecha, este tema no está incluido en las líneas estratégicas de la institución.

## 5. Alcance

### Áreas de operación

Regiones de operación	Pobreza	NBI	IDH <sup>2</sup>	Fundación ESPOIR <sup>1</sup>	
				Préstamos activos	Cartera activa
Azuay	27%	32%	0,689	9,0%	10,8%
El Oro	28%	36%	0,711	18,79%	24,70%
Guayas	35%	44%	0,724	9,8%	6,0%
Los Ríos	49%	72%	0,654	16,9%	14,1%
Manabí	53%	63%	0,667	45,5%	44,4%
Costa	51%	51%	nd	91%	89,2%
Sierra	37%	37%	nd	9%	10,8%
<b>Zona</b>					
Urbano	25%	25%	nd	90%	90%
Rural	62%	82%	nd	10%	10%
<b>Ecuador</b>	<b>38%</b>	<b>46%</b>	<b>0,772</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

INEC Encuesta Condiciones de Vida 2006. <sup>1</sup>Valores a mar-08. <sup>2</sup>Informe de Desarrollo Humano de Ecuador 2001. nd: no disponible.

La **cobertura geográfica** de Fundación ESPOIR a nivel nacional es limitada y se concentra principalmente en la Costa donde operan 4 regionales, que a mayo 2008 cubren el 91% de los préstamos activos. La quinta regional, de Azuay queda en la Sierra y presenta el restante 9% de los préstamos activos, mientras que la oficina matriz de Quito no dispone de áreas de operación. Aun el número de provincias atendidas es limitado, cabe destacar que el nivel de cobertura local en cada provincia es bueno<sup>35</sup>.

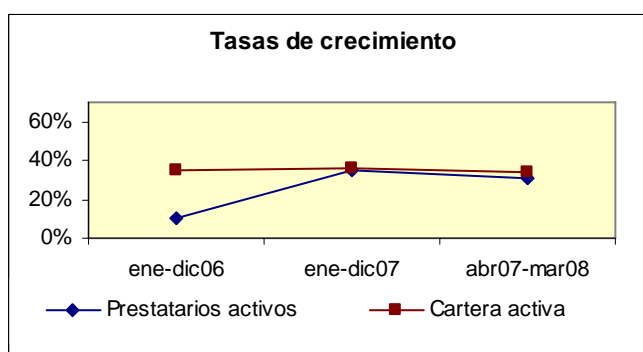
No obstante la expansión horizontal planeada para este año, el posicionamiento actual en las 2 macro-áreas no se va a modificar en el mediano plazo.

En cambio, la **profundidad del alcance geográfico** de Fundación ESPOIR es **bueno** si se considera que más del 60% de las operaciones se concentra en las regiones de Manabí y de Los Ríos, caracterizadas por un nivel de pobreza (por consumo) respectivamente del 53% y 49%, valores que son superiores al promedio nacional. Por otro lado, la pobreza medida en términos de NBI es aun mayor registrando en Los Ríos y en la provincia de Manabí niveles respectivamente del 72% y 63%, que comparados con el valor nacional, indican un buen alcance en línea con la misión. En cambio, el Oro y Azuay permanecen las regiones con menores niveles de pobreza lo que se refleja también en mayores montos otorgados. Sin embargo solamente el 25% de la cartera activa es manejada en estas áreas geográficas.

El territorio de operación de Fundación ESPOIR es principalmente urbano y semi-urbano, representando las zonas rurales<sup>36</sup> apenas el 10% de las operaciones y de colocación de la cartera. Esto se explica por las mayores dificultades de formar Bancos en áreas caracterizadas por una baja densidad de población y por la naturaleza de la metodología Banca Comunal que es más bien dirigida a financiar actividades comerciales, cuyos mercados se sitúan en las zonas urbanas y semi-urbanas.

### Clientes alcanzados<sup>37</sup>

A **marzo 2008** Fundación ESPOIR cuenta con **20.928 prestatarios activos**, que forman **1.096 Bancos Comunales**, y una **cartera de créditos de US\$ 7,7 millones**. Aún tomando en cuenta el uso de la metodología de banco comunal, el desempeño en términos de **amplitud de alcance** es **significativo**. De hecho, comparado con la industria internacional de las microfinanzas, Fundación ESPOIR presenta buenos niveles de productividad, con un promedio de 303 socias por promotor de crédito. Por otro lado, a nivel nacional, los mayores competidores de Fundación ESPOIR son FINCA y MINGA que presentan un alcance aun más



<sup>35</sup> En la provincia del Azuay ESPOIR trabaja en 4 cantones, provincia del Cañar en 1 cantón; El Oro: 7 Cantones y desde Julio en 3 más; en Guayas 12 cantones; Los Ríos: 12 cantones y Manabí 19 cantones.

<sup>36</sup> Fundación ESPOIR clasifica como semi-urbano las cabeceras cantonales, que a pesar de que el INEC define como zonas urbanas, estas ciudades por su tamaño, dinámica económica, servicios disponibles podrían ser consideradas semiurbanas o semirurales. En cambio, se define como zona rural aquellas ubicadas fuera de las capitales de provincia y cabeceras cantonales.

<sup>37</sup> La información está basada en una encuesta de clientes recientes incorporando, cuando sea relevante, datos del SIG. Ver anexo 2 para mayores antecedentes.

marcado gracias a una política agresiva y a la ausencia de actividades paralelas de capacitación, lo que permite alcanzar mayores niveles de productividad. En particular, FINCA atiende en promedio a 395<sup>38</sup> clientes por oficial de crédito, contra 303 clientes que maneja Fundación Espoir. Con respecto a las tasas de crecimiento, se observa que a pesar de la reducción de cartera activa respecto a diciembre 2007, a **marzo 2008 las tasas de crecimiento respecto a abril 2007 está en línea con las tasas del 2007 tanto en la cartera activa (como en prestatarios activos; de hecho, la importante reducción en cartera activa se debe principalmente a la ciclicidad de los negocios de las socias que registran un aumento a finales del año para luego disminuir en el primer trimestre del año.**

#### VULNERABILIDAD SOCIAL

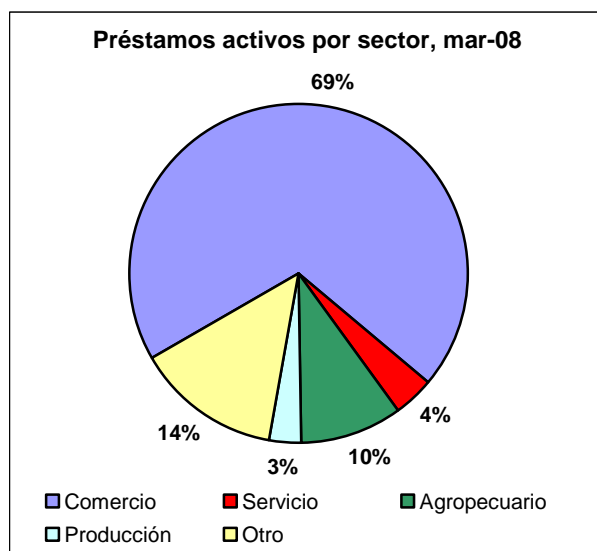
El 100% de las clientes son mujeres. En promedio, la edad es de 39 años; 45% son casadas, 18% solteras, 26% en unión libre, 7% divorciadas y 3% viudas<sup>39</sup>. El dato sobre el control del préstamo (**82% de las mujeres llevan control sobre su préstamo y 14% llevan un control parcial**) demuestra cierto alineamiento con la misión según la cual el crédito representa una herramienta para el desarrollo de la mujer. Por otro lado, se observa un porcentaje de clientas **jefes de hogar** igual a 31%, lo que indica que independientemente de su rol dentro de la familia, las mujeres mantienen el control sobre el préstamo. Los hogares, con un promedio de **4,9 miembros**, soportan una carga considerable, con **2,34 miembros de la familia que aportan y 3,75 que dependen** de los ingresos de la familia.

La distribución de las clientas según **nivel educacional** ve una concentración en las franjas de educación primaria y secundaria: el 45% de los clientes completó la enseñanza primaria mientras el 41% cuenta con el nivel secundario completo. Por otro lado, los clientes que son analfabetas representan el 10% del total, mientras solo un 3% completaron la escuela superior. Dentro de las familias de las clientas, la gran mayoría de los miembros en edad escolar asisten a la escuela: el 96% de los niños entre 6 y 12 con una porcentaje mas baja (el 80%), si se trata de jóvenes entre 13 y 17 años.

**GÉNERO:**  
100% de clientes mujeres;  
82% de clientes mujeres llevan control sobre su préstamo y 14% llevan un control parcial.

#### ACTIVIDADES FINANCIADAS Y APOYO AL EMPLEO

Siendo el acceso a los servicios de Fundación ESPOIR vinculado al producto Banco Comunal, no sorprende que la gran parte de la cartera vigente a marzo 2008 está compuesta por el producto **Banco Comunal** (71%), mientras los otros créditos, que son paralelos – Crédito Individual (16%), Emergente (5%), Vivamos Mejor (3%), Prenda Oro (3%), Escolar (2%) y Preciso (1%) – representan una porción menor y decreciente del total. Cabe mencionar que la oferta de los productos no se mantiene igual en todas las oficinas regionales, sino se adapta a la demanda de la clientela meta por cada área geográfica. Por lo tanto el Crédito Prenda Oro se encuentra en el Azuay y el Crédito Preciso en la provincia de El Oro.



La mayoría de las actividades productivas financiadas se enmarcan dentro del sector del comercio general (69% de los préstamos) mientras el comercio agropecuario constituye el 10% de los préstamos activos. Asimismo se observa una parte significativa de cartera (14%), bajo la categoría "otro", invertida en diferentes destinos según la necesidad emergente del hogar. Aquí se encuentran los préstamos de vivienda, escolar y emergente y los créditos para negocios de preparación y venta de alimentos, que según el dato obtenido por el SIG amontan al 10% del total de los préstamos activos.

Considerando la clientela meta y sus necesidades financieras, el 90% de las empresas financiadas pertenece al sector informal. El resultado en términos de apoyo al empleo es algo limitado, siendo 1,61 el número promedio de trabajadores en las actividades financiadas: 1,47 miembros de la familia (incluido el cliente) y 0,15 externos a la familia.

<sup>38</sup> Datos a septiembre del 2007.

<sup>39</sup> Hay un 2% de clientas cuyo estado civil no está conocido por el SIG.

**POBREZA ECONÓMICA**

La pobreza monetaria en los clientes recientes de Fundación ESPOIR resulta limitada, con una incidencia de **14,9%** de **pobreza nacional** y de **4,3%** a **nivel internacional**. Asimismo, se evidencia una presencia de pobreza extrema, con **1,0%** y **0,5%** de los clientes recientes respectivamente por debajo de la **línea nacional extrema** y de la línea de **\$1 al día (PPA)**. Aunque los datos de pobreza de Ecuador sean parcialmente desfasados respecto a los de la Fundación ESPOIR<sup>40</sup>, se observa en los clientes recientes de la fundación una incidencia de pobreza **por debajo del nivel nacional**.

Pobreza monetaria	Fundación ESPOIR	Ecuador
Umbral de pobreza del país	14,9%	38%
Umbral de pobreza extrema del país	1,0%	13%
\$2 al día (PPA)	4,3%	37%
\$1 al día (PPA)	0,5%	16%

Hogares de clientes recientes. Para mayores antecedentes, referirse al anexo 1.

**PROPIEDAD DE ACTIVOS**

El 68% de las familias son propietarias de viviendas, las clientas de Fundación ESPOIR se sitúan levemente por arriba del nivel nacional (65,7%), mientras en el 47% de casos los hogares clientes son propietarios de terrenos. En cuanto al ahorro obligatorio que las socias depositan en la cuenta del banco comunal, se calcula un promedio de US\$ 56 conforme a las características del producto, aunque el monto acumulado varíe en proporción al monto de préstamo recibido.

**ACCESO A LOS SERVICIOS BÁSICOS**

Considerando que la antecedente misión identificaba a “la mujer con necesidades básicas insatisfechas” como clientela meta de Fundación ESPOIR, no sorprende que el acceso a los servicios básicos entre las clientas presente una escasa difusión con respecto a fuentes de agua y de saneamiento, siendo el porcentaje de familias en tales condiciones respectivamente del 27% y 30%, con picos en el área rural donde el 67% es carente de servicios de saneamiento adecuados. En cambio, la electricidad es un servicio recibido por la mayoría de clientes. En términos generales, las clientas con viviendas con servicios deficientes representan un porcentaje mayor comparado al promedio nacional.

**ACCESO A LOS SERVICIOS FINANCIEROS**

El 72% de la clientas recientes declaran **no haber tenido acceso a préstamos antes** de Fundación ESPOIR reflejando un buen nivel de accesibilidad de este producto. De la restante parte, el 21% tuvo préstamos con bancos e instituciones financieras reguladas, lo que no sorprende si se considera que el Banco FINCA utiliza la misma metodología de bancos comunales y que el Banco Solidario en el pasado trabajó con crédito grupal. En cambio, solo el 6% presenta una experiencia con otras ONGs y cooperativas. Con respecto a los otros servicios financieros, se observa una baja utilización de la tarjeta de crédito/débito (82% de los hogares no tienen tarjeta de crédito/débito), mientras el acceso al ahorro es más frecuente entre las familias clientes de Fundación ESPOIR (52% de los hogares tienen una cuenta ahorro/corriente).

Acceso a servicios básicos	Fundación ESPOIR	Urbano	Rural	Ecuador
Clientes sin acceso a mejores fuentes de agua	27%	25%	48%	nd
Clientes sin acceso a mejores servicios de saneamiento	30%	26%	67%	nd
Clientes sin electricidad	0%	0%	0%	nd
Clientes con viviendas con servicios deficientes	43%	40%	67%	40%
<b>Acceso a servicios financieros</b>				
Clientes sin acceso previo al crédito	72%	71%	76%	84,6%
Hogares sin cuenta corriente / de ahorro	48%	46%	62%	nd
Hogares sin tarjeta de crédito/débito	82%	81%	86%	nd
<b>Acceso previo al crédito:</b>				
Ninguno	58%	57%	57%	
Prestamistas, proveedores, familiares, amigos	15%	14%	19%	
ONGs, cooperativas, asociaciones de ahorro y crédito	5%	6%	0%	
Bancos e instituciones financieras reguladas	22%	22%	24%	

Hogares de clientes recientes. Para mayores antecedentes, referirse al anexo 1. nd: no disponible

<sup>40</sup> Años de encuesta: pobreza del país 2006; \$2 y \$1 al día (PPA) 1998. La encuesta fue realizada en mayo 2008.

Asimismo, el porcentaje de clientes recientes de Fundación ESPOIR que no cuenta con un **seguro de salud (85%)** es mayor del dato relativo a la población ecuatoriana (79%).

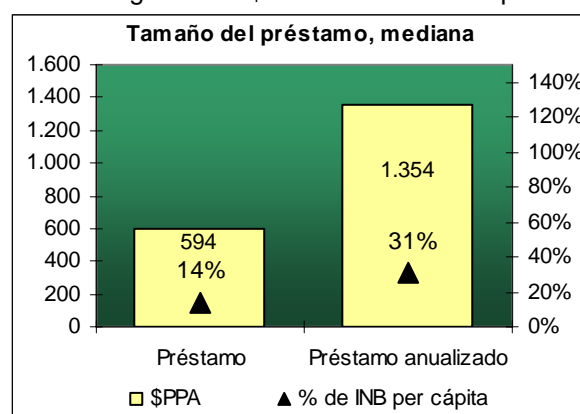
Si se realiza un análisis del endeudamiento actual de las clientas, que tengan créditos activos con otras instituciones, se observa una alta fidelidad a la institución (el 72% declara estar trabajando solo con Fundación ESPOIR), mientras el 15% y 5% tienen préstamos activos con financieras/bancos y con ONGs/cooperativas respectivamente. Este dato es el resultado de la política de Fundación ESPOIR por la cual las socias no pueden endeudarse paralelamente con otras instituciones que tienen la misma metodología; solo tienen la posibilidad de probar el servicio de los competidores para un ciclo de préstamo, para luego decidir con cual institución trabajar a futuro.

En general se observa un acceso más difundido a los servicios básicos y financieros por parte de los clientes en zonas urbanas.

#### ANÁLISIS DEL TAMAÑO DEL PRÉSTAMO

El tamaño de los préstamos de Fundación ESPOIR es intermedio y no presenta una alta desviación estándar (ver anexo 1). Considerando el monto otorgado de los préstamos de la Banca Comunal y de los diferentes créditos paralelos, activos a marzo 2008, la mediana es igual a US\$ 400. Dicho valor representa el 13,7% del INB per cápita y, expresado en dólares internacionales, es igual a \$PPA 594. Debido a que todos los préstamos son igual o inferior a un año, la mediana y el % del INB per cápita se convierten respectivamente en \$PPA 1.354 y 31,4%. Hay que considerar la naturaleza de la metodología de Banca Comunal caracterizada por montos pequeños que cubre el 71% de la cartera activa, presionando hacia el bajo la mediana, que se sitúa en un valor menor del promedio (US\$ 526).

En la evolución del saldo de crédito promedio en los últimos años se observa un incremento en 2006 (de US\$ 329 a US\$ 369) debido también al crecimiento de los plazos y una tendencia estable en 2007 (US\$ 366) para luego disminuir en el período apr07-mar08 (US\$ 298). Posiblemente el monto promedio de los préstamos se subirá en el transcurso del 2008 para mejorar la retención de clientes y enfrentar la coyuntura política.



## 6. Calidad del servicio

### Variedad del servicio

A la fecha, la oferta crediticia de Fundación ESPOIR se enfoca principalmente al sector de la microempresa de subsistencia y de acumulación simple, mostrando un buen nivel de variedad de productos crediticios. De hecho, a pesar de contar con un producto para mejora de vivienda, **Vivamos Mejor**, los montos y los plazos otorgados evidencian las características de un producto dirigido a las microempresarias pobres, que gradualmente quieren mejorar las condiciones de sus viviendas, como ha sido confirmado por la Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador. Por otro lado, y solamente en la ciudad de Cuenca, Fundación ESPOIR ofrece un producto **Prenda Oro**, que atiende a un sector diversificado con garantía real en oro. El producto estrella de Fundación ESPOIR es el **Banco Comunal, que a través de la garantía solidaria y sin un análisis específico de la capacidad de pago de cada socia**, otorga créditos a grupos de mujeres que, según de las diferentes provincias atendidas varían de 8 hasta 30 miembros. El objetivo del préstamo es la inversión en una actividad económica, que puede ser **para empezar un negocio (start up) o para consolidarlo/expandirlo**. El monto inicial varía entre US\$ 200 y US\$ 300 dependiendo de la oficina regional, así como el plazo que varía entre 4 y 6 meses.

Como parte integrante de la metodología de Banca Comunal, Fundación ESPOIR ofrece a todas las socias un programa de capacitación que se realiza a través de charlas educativas entregadas por parte del mismo personal, en algunas oficinas es personal dedicado a la capacitación, mientras que en otras es el mismo personal de crédito, adecuadamente preparado.

Fundación ESPOIR cuenta con diferentes estrategias de créditos paralelos, productos que se ofrecen a las socias como incentivo para las buenas pagadoras de la Banca Comunal y para satisfacer necesidades específicas a fuera del crédito del Banco Comunal. Sin embargo, la oferta de estos productos no está difundida de manera uniforme en todas las sucursales de ESPOIR.

Actualmente los productos paralelos son el **crédito Emergente**, con un monto máximo de US\$ 300 y plazo hasta 4 meses; el **crédito Escolar** para gastos estudiantiles, con un monto que para la mayoría de las regionales<sup>41</sup> es hasta US\$ 300 y plazo hasta 4 meses, ofrecido solamente en las regionales de la región Costa en los periodos de abril y mayo, y el **crédito Preciso**, utilizado solo en El Oro, para permitir una nueva inyección de capital a mitad del ciclo crediticio, refinanciando el préstamo a las socias buenas pagadoras. Cabe señalar que Fundación ESPOIR está ahora en el proceso de aprobación de un aumento del monto máximo de sus créditos paralelos, como para el crédito Escolar hasta US\$ 300 con plazo hasta 4 meses para todas las sucursales y para el crédito Emergente hasta US\$ 500. Con respecto a la metodología de Banco Comunal, los créditos paralelos son metodologías crediticias individuales, que requieren como único requisito adicional el constar en un listado de precalificación preparado por el asesor de crédito, que verifica el nivel de cumplimiento de la socia en término de puntualidad en los pagos y asistencia a las charlas educativas. Además, separado de la metodología de Banca Comunal, está el producto de **crédito Individual**, que Fundación ESPOIR ofrece como estrategia de graduación a las socias que por el desarrollo de su negocio, tienen ahora necesidades diferentes (más monto y más plazo). El **crédito Individual** es analizado por asesores de crédito diferentes de los de Banca Comunal, y el análisis se basa sobre la capacidad de pago de la socia, a través de una visita del negocio y de la residencia. De hecho, además de tener una calificación optima en Banco Comunal (pagos al día y constancia en las charlas educativas) lo que se evalúa es la capacidad de pago de la microempresa, que se requiere operativa por lo menos desde hace un año (no *start-up*), y se pide el compromiso conjunto de la socia y de su esposo, así como diferentes garantías que varían de prendas hasta hipotecas. Por otro lado, el crédito Individual no incluye en su metodología la parte de educación, que se encuentra como parte integrante solamente del Banco Comunal.

En fin, Fundación ESPOIR ha ido desarrollando en los últimos 3 años un **fondo solidario de desgravamen y mortuoria**, para beneficiar a las familias de la socia que tiene un grave impacto en caso de desastres naturales, o en caso de fallecimiento o de invalidez permanente, proteger los ahorros de las demás compañeras y asegurar el pago completo. A parte de la cobertura del saldo de crédito, que viene completamente asumido por el fondo de desgravamen, el fondo solidario apoyará a partir de julio 2008 a la socia en caso de grave impacto en desastres naturales entregándole el monto por el último crédito presentado, mientras que en caso de fallecimiento o invalidez total y permanente se entrega a un familiar previamente asignado por la clienta, un bono por estabilidad familiar de US\$ 2.000, un apoyo a la familia por gastos funerarios de US\$ 600 y un bono por maternidad de US\$ 50. Cabe subrayar que los dos servicios son exclusivos para las clientas de Bancos Comunales.

<sup>41</sup> Los montos máximos dependen de cada regional.

Productos de crédito							
US\$	Banca Comunal	Crédito Individual II	Emergente	Preciso	Prenda Oro	Vivamos mejor	Escolar
<i>Metodología</i>	Grupal	Individual	Individual	Individual	Individual	Individual	Individual
<i>Moneda</i>	US\$	US\$	US\$	US\$	US\$	US\$	US\$
<i>Tipo de interés</i>	Sobre capital inicial (flat)	Sobre saldo	Sobre capital inicial (flat)	Sobre capital inicial (flat)	Sobre capital inicial (flat)	Sobre capital inicial (flat)	Sobre capital inicial (flat)
<i>Tasa min. de interés</i>	18%	31%	20%	20%	31%	18%	22%
<i>Tasa max. de interés</i>	18%	31%	32%	20%	31%	21%	32%
<i>Tasa promedio de interés</i>	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
<i>Comisiones</i>	-	-	-	-	-	-	-
<i>Monto mínimo</i>	250	500	100	0	20	0	100
<i>Monto máximo</i>	2.000	10.000	300	1.000	500	1.000	300
<i>Monto máximo (primer crédito)</i>	250	500	100	0	20	0	100
<i>Monto promedio</i>	497	2.650	284	453	242	746	284
<i>Plazo min. (meses)</i>	3	0	1	0	1	2	1
<i>Plazo max. (meses)</i>	6	12	4	6	3	12	4
<i>Plazo promedio (meses)</i>	6	12	3	6	3	8	3
<i>Pago del interés</i>	Quincenal	Mensual	Mensual	Mensual	Mensual	Mensual	Mensual
<i>Pago del capital</i>	Quincenal	Mensual	Mensual	Mensual	Mensual	Mensual	Mensual
<i>Período de gracia</i>	-	-	-	-	-	-	-
<i>Garantía</i>	Quirografía con Pagaré grupal y letra de cambio individual	Para crédito superiores a \$ 5.000 garantías prendaria o hipotecaria, crédito superiores a \$ 7.000 garantía hipotecaria, crédito menores a \$ 5.000 garantía quirografía.	Quirografía con Letra de cambio	Quirografía con Letra de cambio	Prenda: Joyas de oro de 18 Kílates	Quirografía con Letra de cambio	Quirografía con Letra de cambio
<i>Ahorro obligatorio</i>	0	0	0	0	0	0	0

Como anteriormente mencionado Fundación ESPOIR se encuentra en una fase de desarrollo de una metodología específica de un producto de crédito rural, que en los próximos meses será probada y adecuada. Por otro lado, Fundación ESPOIR está analizando la posibilidad de sacar un producto “Nueva Generación” orientado a los hijos de las socias, pensando en expandir el servicio a los otros miembros de la familia, que en muchos casos necesitan y logran acceder al servicio crediticio solamente a través de la madre o la tía que pertenecen a un Banco Comunal.

En términos generales, cabe resaltar el esfuerzo constante que caracteriza a Fundación ESPOIR especialmente en un ambiente de creciente competencia, para crear **productos innovadores**.

#### Adecuación de los servicios

Con más de 15 años de experiencia en el sector, Fundación ESPOIR presenta un **buen conocimiento de su nicho de mercado**, que atiende a través de servicios financieros y no financieros. De hecho, la complementariedad del producto financiero con la parte educativa ha siempre sido un enfoque estratégico que ha caracterizado la oferta y el posicionamiento en el mercado de la institución.

En general, las reuniones quincenales de los grupos de Bancos Comunales de Fundación ESPOIR tienen un alto enfoque hacia el desarrollo de las socias. La reunión más larga dura alrededor de 2 horas, si comparado con la misma metodología de otras instituciones del Ecuador, reflejan un momento de encuentro y crecimiento comunitario más allá de solamente la metodología crediticia.

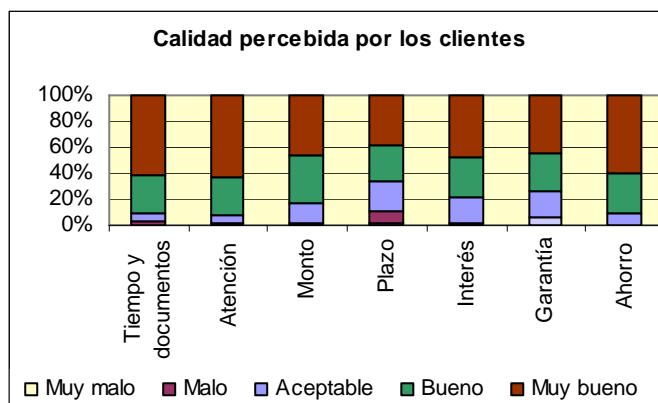
Por otro lado, la metodología de Banco Comunal presenta características rígidas (plan de pago, plazo, monto) que si bien son percibidas solo parcialmente por muchos de los clientes activos, a menudo emergen como debilidad para los clientes en ciclos más avanzados, que requieren servicios más flexibles. De hecho, a pesar de la posibilidad de acceder **paralelamente** a diversas operaciones de **crédito** en base a la capacidad y al comportamiento de pago, el enfoque hacia la metodología de Bancos Comunales más educación, si bien se adapta al nicho más pobre que la institución quiere atender, presenta debilidades en el camino de graduación de las socias que pueden aspirar a un servicio crediticio más ágil y menos costoso.

Sin embargo es importante mencionar que la institución se encuentra en un proceso de apertura y mejoramiento de su servicio crediticio a una población más amplia, (inclusión de hombres y acceso a créditos individuales microempresariales para microempresa de acumulación simple, también para no socias de Bancos Comunales), para ofrecer un servicio atractivo a quien está interesado en el servicio crediticio.

Con respecto al nivel de adecuación del **plan de pago**, se reconoce como una característica fundamental de la metodología de Banco Comunal la alta frecuencia de las reuniones y del pago. Sin embargo, queda todavía espacio por mejorar en la política de graduación de las socias, que en muchos casos parecen no estar informadas completamente sobre la posibilidad de acceder a créditos individuales, donde existe mayor flexibilidad. Por otro lado, la frecuencia de pago mensual que muchas socias declaran como necesidad, no corresponde a la capacidad de pago de muchos casos, que todavía no encuentran un respaldo real del negocio microempresarial. Cabe señalar que Fundación ESPOIR se encuentra en un proceso de análisis si puede otorgar a los Bancos Comunales con calificación A y 20% de ahorro en el banco, créditos con frecuencia de pago mensual.

A pesar de no encontrarse como una de las características más importantes en la percepción de los clientes, el 10% de los clientes perciben **el plazo** de los créditos de Fundación ESPOIR como malo y un 1% lo define como muy malo; sin embargo, el alto nivel de rotación es una característica de una muy buena parte de los negocios financiados por la institución, y muchas clientas confirman la adecuación del plazo propuesto, que permite hasta tres inyecciones de capital en cada año.

Una mayor importancia en la clasificación general de la calidad del servicio desde el punto de vista del cliente se atribuye al **monto del préstamo**, que evidencia un problema similar como para el plan de pago. A pesar de la existencia de varios productos paralelos y de la posibilidad de acceder a créditos Individuales, la calidad del servicio se ve debilitada por el bajo incentivo, en términos de promoción que la institución ofrece a sus clientes para salir de la metodología grupal e ingresar a créditos individuales.



En términos generales, el **periodo de tiempo** en desembolsar los dos tipos de préstamo es adecuado, tomando en cuenta los tiempos técnicos de formación de un nuevo Banco Comunal. Por otro lado, la política de no refinanciar a un Banco Comunal si todavía existen problemas de mora interna, ha causado demoras e inconvenientes a las socias buenas pagadoras, penalizándolas. Se encuentra en cambio percibido como una fortaleza de Fundación ESPOIR el número de **trámites** limitados, especialmente para Bancos Comunales, encontrando la satisfacción del público. Cabe por otro lado señalar que frente al crecimiento de cartera más fuerte de lo esperado, la institución ha tenido un problema de liquidez temporal el pasado diciembre y ha tenido que demorar excepcionalmente la rapidez en la otorgación de los créditos.

Primero en importancia desde el punto de vista de los clientes, es el nivel de **atención al cliente** que en el caso de Fundación ESPOIR se encuentra satisfactorio (1% malo, 7% aceptable, 29% bueno y 63% muy bueno). Los clientes valoran la relación personal y el nivel de confianza que tienen con el asesor. Por otro lado, se evidencia como una debilidad actual la falta de un sistema de reclamos en cada agencia, que permita identificar posibles quejas o identificar como poder mejorar el servicio.

Como ya mencionado anteriormente, para realizar los pagos de cuotas de créditos, así como para efectivizar el cheque de desembolso, los clientes de Fundación ESPOIR perciben áreas de mejoras ligadas a la capacidad de atención de las agencias del Banco del Pichincha debido al alto nivel de congestión que se traduce en largas filas y demoras para los usuarios. Por otro lado, Fundación ESPOIR está analizando varias posibilidades para ampliar el número de puntos de pago a través de convenios con Servipagos y posiblemente con otros Bancos. Asimismo, para la metodología de crédito Individual y para los créditos paralelos, se ha evidenciado un problema en algunas oficinas regionales de Fundación ESPOIR, donde se forman filas para la entrega del cheque, que varían entre 20 minutos hasta 1 hora. De hecho, el desembolso se efectúa mediante cheque desde la oficina regional presentando altos costos transaccionales (distancia/transporte, tiempo). Sin embargo cabe mencionar que la institución se encuentra al final de un proceso de pruebas para automatizar el desembolso de los créditos paralelos a través de transferencias, que se acreditan directamente al Banco del Pichincha (sin cheque), ahorrando el viaje para las socias y realizar la fila en la oficina.

A causa de los altos costos operacionales comparados con la banca tradicional y con parte de la competencia directa, el **costo de los préstamos** (entendiendo con costo del préstamo la suma de la tasa de interés y el costo del servicio de educación) se encuentra ubicado más arriba de la línea de mercado. Sin embargo, debido al nicho de mercado atendido, eso no se refleja en la percepción de los clientes, de los cuales solamente el 2% está insatisfecho (malo), mientras que el 19% lo define como aceptable. La institución está por otro lado consciente del reto de lograr bajar sus costos operativos y poder bajar la tasa de interés de su producto y servicio en línea con el mercado y las presiones del contexto político.

A pesar de no ser un problema percibido por lo clientes, se señala que en lo que se refiere a las pre-cancelaciones de los créditos de Bancos Comunales, el sistema todavía no permite la liquidación de los intereses no devengados, sino que Fundación ESPOIR cobra toda la cuota interés, sin tomar en cuenta el adelanto de pago.

Por lo que se refiere a las **garantías** requeridas por Fundación ESPOIR, se registra el buen nivel de calidad percibido por los clientes. De hecho, agrada a las socias del Banco Comunal el cambio de metodología que ha realizado Fundación ESPOIR, dividiendo los miembros de un Banco Comunal en pequeños grupos (de 3 hasta 5 personas) que son los verdaderos co-garantes de los préstamos. De hecho, reduciendo el número de personas por respaldar, la institución ha logrado un mayor nivel de responsabilidad de las socias en su pequeño grupo solidario.

Por otro lado se mencionan algunas dificultades evidenciadas por algunas socias, en el encontrar a un garante asalariado para los productos diferentes al Banco Comunal, debido al tipo de clientela y la comunidad en donde viven.

A pesar de no ser un producto propio de Fundación ESPOIR, que en calidad de ONG no puede captar depósitos del público, **la obligación a ahorrar que la metodología de Bancos Comunales impone a sus miembros**, se registra como un servicio que satisface a las socias, que reconocen la utilidad de contar con una pequeña reserva, tanto para respaldar eventuales problemas dentro del Banco Comunal, como en la vida de cada socia. Fundación ESPOIR pide ahorrar el 14% del monto otorgado en una cuenta en el Banco del Pichincha, cuenta que viene controlada quincenalmente por el asesor de crédito y que se queda a disposición del Banco Comunal. Además, cabe mencionar que los asesores de crédito incentivan el ahorro voluntario en general.

La **tasa de deserción**<sup>42</sup> de los clientes presenta niveles altos en todos los periodos considerados, alcanzando para el periodo abril 2007 – marzo 2008 un 41%, contra al 44,7% del 2007 y el 46,6% del 2006.

Deserción de clientes	dic-06	dic-07	mar-08	
Tasa de deserción de clientes	46,6%	44,7%	41,0%	
CeR30	0,5%	0,9%	0,7%	
Primer ciclo				41%
Segundo ciclo				20%
Tercer ciclo				14%
≥ cuarto ciclo				25%

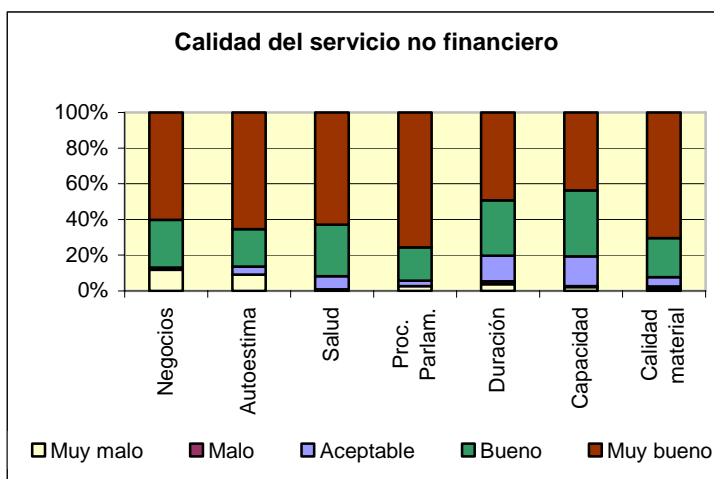
Es importante considerar que la formula utilizada por la deserción no se adapta a instituciones con una muy alta rotación de cartera y estacionalidad propia del sector microfinanciero como Fundación ESPOIR. De hecho, en el primer trimestre la institución registra una importante disminución de cartera que baja de los US\$ 9 millones de diciembre 2007 hasta US\$ 7,7 millones, mientras el número de clientes activos presenta un andamio decreciente a partir desde febrero 2008.

La institución a la fecha no cuenta con un análisis sistemático de las **razones de deserción**, no se identifica los clientes que se encuentran en una fase de “descanso” tal vez relacionada a la estacionalidad de su negocio, de aquellos clientes que salen de Fundación ESPOIR por no encontrar una respuesta satisfactoria a sus necesidades o por razones de competencia. Cabe señalar que a pesar de contar con algunos análisis de la salida de clientes, hasta ahora no se ha encontrado una herramienta que logre identificar de manera segura las razones, que en muchos casos no son declaradas abiertamente por la socias. Según un estudio realizado con la conducción de Freedom from Hunger a nivel nacional en el año 2006, las principales razones de deserción son la dificultad con el pago del último préstamo y la decisión de no continuar, que es tomada para el 71% de los casos por el mismo cliente<sup>43</sup>, mientras un 26% se retiró por decisión del banco comunal<sup>44</sup> o de ESPOIR.

Servicios no-financieros

El principal servicio no financiero otorgado por Fundación ESPOIR es la educación, que constituye en charlas quincenales que se realizan como parte de la reunión ordinaria del Banco Comunal.

Fundación ESPOIR trabaja con la metodología de *Freedom from Hunger*, ofreciendo por cada tema de 6 a 8 sesiones de duración de 30 minutos. Hasta la fecha, Fundación ESPOIR ha tratado los siguientes temas: **salud**<sup>45</sup>, **políticas de crédito** (procedimientos parlamentarios), **negocios**<sup>46</sup> (varios módulos por una duración compresiva de un año y medio) y **desarrollo humano**<sup>47</sup>.



En general, las charlas de educación son muy apreciadas por los clientes de Fundación ESPOIR.

Entre los temas tratados el más apreciado según la calificación sobre la calidad percibida por los clientes es el tema de salud, que ha resultado muy útil, mientras que un 12% de los clientes califica como Muy malo el tema de Negocios y 9% lo de Autoestima.

Muy satisfactorio los niveles registrados por la Calidad del Material (70% Muy bueno y 22% Bueno), sobre la Capacidad del personal y sobre la Duración de la charla.

<sup>42</sup> La tasa de deserción viene calculada como sigue: (numero de clientes activos al principios del periodo + número de clientes nuevos – numero de clientes activos al finales del periodo) / (numero de clientes activos al principios del periodo).

<sup>43</sup> De 43 posibles causas identificadas, las cinco de mayor frecuencia en orden de importancia fueron: No puedo asistir a reuniones 11%, Problema con el pago 8%, Reuniones son largas 6%, Banco comunal ilegible 6%, Período de cuotas demasiado frecuente 3,7% y Por ahora tengo suficiente dinero para mi trabajo 3,7%.

<sup>44</sup> De éstas un 44% fueron retiradas por problemas en el pago, 17% por inasistencia, 13% por conflictos con otras socias.

<sup>45</sup> Educación de salud incluye los siguientes temas: temas de Derechos a la Salud y Derechos Sexuales y Reproductivos, salud preventiva. Además, para el 2008 se han planificados las siguientes capacitaciones: Cáncer de mamas, auto-examen de mamas entre otros.

Planificación Familiar

<sup>46</sup> Incluye los siguientes módulos: (1) Manejo del dinero del negocio (2) Planificación empresarial, (3) Marketing/Ventas

<sup>47</sup> Incluye Autoestima; Género; Relaciones humanas.

## Anexo 1 - Estadísticas

### Líneas de pobreza

A continuación se presentan los valores, en moneda local, de las líneas de pobreza nacionales e internacionales utilizadas para evaluar el perfil de pobreza de los clientes.

#### Líneas de pobreza

Gastos per cápita por día, US\$	Año base	Valor	Período más reciente	Valor ajustado por la inflación
Umbral de pobreza del país	2006	1,89	Jan-07 Dec-07	1,93
Umbral de pobreza extrema del país	2006	1,06	Jan-07 Dec-07	1,09
\$2 al día (PPA)	1993	1.797,27	Jan-07 Dec-07	1,40
\$1 al día (PPA)	1993	898,64	Jan-07 Dec-07	0,70

La línea de pobreza nacional se define como el valor monetario de una canasta básica de bienes alimenticios que refleja el costo necesario para satisfacer los requerimientos nutricionales mínimos. Aquellos hogares cuyo consumo no alcanza para cubrir ni siquiera los requerimientos nutricionales mínimos son considerados "indigentes". La valoración de una "canasta" de 2.141 kilocalorías por persona y por día, representa la Línea de Extrema Pobreza o Indigencia. Al determinar la relación entre el consumo de alimentos y el consumo total, se obtiene el coeficiente de Engel. La línea de pobreza se obtiene dividiendo la Línea de Extrema Pobreza para el Coeficiente de Engel y constituye el valor monetario de una canasta básica de bienes y servicios para una persona en un período determinado. Aquellos hogares cuyo consumo por persona es inferior a esa línea son considerados "pobres".

### Encuesta de clientes

Con el fin de proporcionar una imagen completa del alcance, se realizó una encuesta de clientes recientes. Se definen clientes recientes los clientes en estado activo a la fecha de la evaluación, que sacaron su primer préstamo de la institución durante los 12 meses anteriores a la evaluación (abril 2007 – marzo 2008).

Características de la muestra:

- Diseño: tipo "cluster" en etapas múltiples;
- Tamaño: 208 clientes;
- Sucursales involucradas: Portoviejo, Manta, El Oro, Los Ríos y Guayas.

A continuación se presentan algunos hallazgos adicionales a cuanto incluido en el informe.

SERVICIOS BÁSICOS	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
<b>Abastecimiento de agua</b>		
Otra fuente por tubería, carro repartidor/triciclo, pozo, río/ vertiente, acequia, lluvia	57	27%
Red pública, pila, llave pública	151	73%
<b>Total</b>	<b>208</b>	<b>100%</b>
<b>Saneamiento</b>		
Inodoro y pozo ciego, letrina, no tiene	62	30%
Inodoro y alcantarillado, inodoro y pozo séptico	146	70%
<b>Total</b>	<b>208</b>	<b>100%</b>
<b>Electricidad</b>		
Paneles solares, vela/candil/ mechero/gas, ninguno	-	0%
Empresa eléctrica pública o planta eléctrica privada	208	100%
<b>Total</b>	<b>208</b>	<b>100%</b>
<b>SERVICIOS FINANCIEROS</b>		
<b>Acceso previo al crédito</b>		
Ninguno, solo ESPOIR	119	58%
Otras financieras privadas, mutualistas, bancos privados	27	13%
Instituciones financieras públicas BNF/CFN/IESS,	19	9%
Cooperativas de ahorro y crédito, asociación de productores y comerciantes	6	3%
Organizaciones no gubernamentales, fundaciones	5	2%
Prestamistas	22	11%
Miembros del hogar o amigos	8	4%
<b>Total</b>	<b>206</b>	<b>100%</b>

Tamaño del crédito

Para fortalecer la relevancia de la Proxy más comúnmente usada de profundidad de alcance, el análisis del tamaño del préstamo ha sido mejorada a través de los ajustes siguientes:

- Dividir el tamaño del préstamo por el INB per cápita;
- Convertir el tamaño del préstamo a \$PPA
- Normalizar el tamaño del préstamo sobre el periodo de un año;
- Considerar no solamente el tamaño del préstamo promedio, sino también la mediana y otros momentos de la distribución (primer y segundo cuartil)

El análisis está basado en la lista completa de préstamos activos a marzo 2008 (monto otorgado).

Tamaño del préstamo	US\$		\$PPA		% de INB per cápita	
	Préstamo	Préstamo anualizado	Préstamo	Préstamo anualizado	Préstamo	Préstamo anualizado
<b>Promedio</b>	<b>526</b>	<b>1.252</b>	<b>781</b>	<b>1.858</b>	<b>18,1%</b>	<b>43,0%</b>
Moda	300	913	445	1.354	10,3%	31,4%
Mínimo	20	81	30	120	0,7%	2,8%
<b>Primer cuartil</b>	<b>300</b>	<b>802</b>	<b>445</b>	<b>1.191</b>	<b>10,3%</b>	<b>27,6%</b>
<b>Mediana</b>	<b>400</b>	<b>913</b>	<b>594</b>	<b>1.354</b>	<b>13,7%</b>	<b>31,4%</b>
Tercer cuartil	600	1.521	891	2.257	20,6%	52,3%
Máximo	10.000	6.186	14.843	9.183	343,6%	212,6%
Desviación estándar	481	820				

Monto otorgado de los préstamos activos a marzo 2008.

## Anexo 2 – Indicadores sociales

Fundación ESPOIR,  
mar-08

### RESPONSABILIDAD SOCIAL

Personal femenino	57%
Personal femenino en la gerencia	0%
Tasa de rotación del personal	15,4%
Rendimiento de la cartera ajustada	39,8%
Rendimiento real de la cartera ajustada	31,2%
Tasa de préstamo nacional	10,5%
Conciencia financiera: Tasa de interés*	54%
Conciencia financiera: Costo de educación*	37%
Conciencia financiera: Procedimiento en caso de mora*	83%
Conciencia financiera: Seguro y otros beneficios adicionales*	13%

### ALCANCE

Número de clientes	24.025
Prestatarios activos	20.928
Crecimiento en prestatarios activos	37%
Crecimiento en cartera activa	16%
Metodología Bancos Comunes, (núm. clientes)	100,0%
Metodología Bancos Comunes, (núm. préstamos)	81,1%
Zona rural, (núm. clientes)*	10,0%
Cientas mujeres	100,0%
Cientas mujeres jefes de hogar*	31,3%
Cientas sin educación primaria*	6,3%
Miembros del hogar entre 6 y 12 años de edad que asisten a la escuela*	96,3%
Núm. de miembros del hogar*	4,90
Núm. de miembros que aportan al ingreso familiar*	2,34
Núm. de miembros que dependen del ingreso familiar*	3,75
Núm. de fuentes constantes del ingreso del hogar*	2,67
Negocios financiados en el sector informal*	90%
Empleados en el negocio financiado (promedio, cliente incluido)*	1,6
Empleados en el negocio financiado (promedio, familiares, cliente incluido)*	1,5
Empleados en el negocio financiado (promedio, no-familiares)*	0,2
Cientas bajo el umbral de pobreza del país*	14,9%
Cientas bajo el umbral de pobreza extrema del país*	1,0%
Cientas bajo la línea de \$1 al día (PPA)*	0,5%
Cientas bajo la línea de \$2 al día (PPA)*	4,3%
Hogares propietarios de vivienda*	68%
Hogares propietarios de tierras*	47%
Cientas sin acceso a mejores fuentes de agua*	27%
Cientas sin acceso a mejores servicios de saneamiento*	30%
Cientas sin electricidad*	0%
Cientas sin acceso previo al crédito*	72%
Hogares sin cuenta corriente / de ahorro*	48%
Hogares sin tarjeta de crédito/debito*	82%
Hogares sin seguro de salud*	85%
Saldo de préstamo promedio, US\$	298
Saldo de préstamo por prestatario sobre INB pc	10,2%
Préstamo otorgado promedio, US\$	484
Préstamo otorgado mediano (\$PPA)**	594
Préstamo otorgado mediano, anual. (\$PPA)**	1.354

### CALIDAD DE LOS SERVICIOS

Tasa de deserción de clientes	41,0%
CeR30	1%

Fuentes: \*encuesta de clientes recientes; \*\*Base de datos de préstamos activos. Para mayores antecedentes, referirse al anexo 1.

## Anexo 3 - Definición de acrónimos e indicadores

	Acrónimo / indicador	Definición / formula
Contexto	IDH	Índice de Desarrollo Humano
	PNB	Producto Nacional Bruto
	INB	Ingreso Nacional Bruto
	BM	Banco Mundial
	FMI	<b>Fondo Monetario Internacional</b>
	PNUD	<b>Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo</b>
	ODS	Objetivos de Desarrollo del Milenio
	\$PPA	Dólares internacionales basados en la Paridad de Poder Adquisitivo
Gestión de desempeño Social	OS	Objetivo Social
	SMART	eSpecifico, Medible, Alcanzable, Realista, determinado en el Tiempo
Responsabilidad social	MBB	Micro Banking Bulletin
	Tasa de rotación del personal	Personal que dejó la IMFs durante el periodo / personal total promedio en el periodo
	Rendimiento de cartera	Ingreso por intereses de cartera / Promedio cartera neta
	Rendimiento de cartera real	<b>(Rendimiento de cartera – inflación) / (1 + inflación)</b>
Alcance	Saldo promedio de préstamos activos	Cartera activa / número de préstamos activos
	Saldo promedio de préstamos desembolsados	Monto desembolsado en el periodo / Número de préstamos desembolsados
	Saldo promedio de préstamos activos sobre INB pro-capita	(Cartera activa / número de préstamos activos) / INB pro capita
	Saldo mediano de préstamos activos sobre PIB pro-capita	50 <sup>th</sup> percentil de préstamos desembolsados / PIB pro capita
	Saldo promedio de préstamos desembolsados, anualizado	Monto desembolsado * (12 / meses de plazo del préstamo)
	Saldo de préstamos desembolsados, \$PPA	Monto desembolsado (moneda local) * factor de conversión \$PPA
Calidad del servicio	Tasa de deserción de clientes	(clientes activos al inicio del periodo + nuevos clientes que ingresaron (por primera vez) en el periodo – clientes castigados en el periodo – clientes activos al final del periodo) / (clientes activos al inicio del periodo)